

# **Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?**

Av  
Heidi Hugdal

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og  
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)  
for graden  
Master of Knowledge and Innovation Management  
(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)  
2012



## **SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

**Forfatter(e):** Heidi Hugdal

**Tittel:** Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?

**Studieprogram:** Master i kunnskaps – og innovasjonsledelse

**Kryss av:**

☒

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

☐

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre  
Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

**Dato:** 29.08.2012

---

**underskrift**

## **Forord**

Fem års høyskoleutdanning er ved veis ende, masteroppgaven er ferdig skrevet!

Dette har vært en reise i tro og tvil. Troen på at dette vil gå bra, tvilen på nei, dette går ikke. Masteroppgaven markerer nå slutten på reisen og det har vært en krevende reise men mest av alt en interessant, lærerik og nyttig reise.

Jeg har fått utfordret meg selv på mange områder gjennom både praksisen som oppgaven bygger på men også det å skrive denne masteroppgaven med de utfordringer det har vært. Oppgaven har utfordret meg til å se flere perspektiver samt at jeg som praktiker har lært mye i det å koble teori opp mot praksisen.

Motivasjonen til å skrive denne oppgaven har vært den indre drivkraften i meg selv, men også det å få skrive om prosjektet. Det å få lov til å skrive om den fantastiske HR-gjengen som har stått på, vært positiv og så engasjerte – det har vært en fryd å få jobbe med de gjennom prosjektgjennomføringen! En annen motivasjon har vært det faglige, det å få en faglig tyngde bak praksisen.

Når oppgaven nå er skrevet er det flere som fortjener en stor takk. Stor takk til min veileder Torild Oddane som har bidratt med gode råd, gode tilbakemeldinger og ikke minst god omsorg. Den tålmodigheten hun har vist er bare helt enorm!

Til de som har gitt sitt bidrag i denne oppgaven – tusen takk for gode innspill.

Til sist vil jeg takke familie og venner for god støtte og oppmuntring gjennom masterstudiet.

Trondheim 29.august 2012

Heidi Hugdal

## Sammendrag

Denne masteroppgaven er et casestudium der formålet er å se om læring og kunnskapsutvikling har skjedd og om prosjektdesignet har bidratt til denne læringen. På min arbeidsplass som er Fakultet for naturvitenskap og teknologi har det vært gjennomført et prosjekt «HR på tvers på NT», der en har sett på utfordringen ved overgang fra tradisjonell personalforvaltning til strategisk HR. Tema var gjennomgangen av arbeidsprosesser var med tanke på å få mer effektivitet og bedre samhandling på tvers innenfor fakultetet.

Ved fakultetet har tidligere gjennomførte prosjekter ikke hatt så stor suksess, da tiltak ikke ble implementert. Derfor ble «HR på tvers på NT» designet annerledes enn tidligere. Læring og kunnskapsutvikling ble viktige tema da NT ønsket at dette prosjektet skulle bidra til økt kunnskap blant deltakerne. Bred medvirkning og utvikling av en god arena der kunnskap kan flyte var viktige faktorer som ble førende i prosjektet. Arenaen ble en plass der deltakerne jobbet med sine utfordringer og sammen kom med tiltak og resultater.

Prosjektgjennomføringen ble i tillegg lagt opp som en steg for steg prosess, der deltakerne selv skulle drive prosjektet og dets retning fremover.

Jeg har forsøkt å finne svar om prosjektdeltakerne har lært og hva de konkret har lært. I tillegg har jeg prøvd å finne svar på om prosjektdesignet har hatt noe å si i forhold til at kunnskap ble utviklet og om det i organisasjonen og i prosjektet har vært kunnskapsfremmende kontekst som har vært med på å bidra til kunnskapsutviklingen.

Etter analyser og drøftinger rundt problemstillingen, så ser jeg konkrete funn som sier at det har blitt utviklet kunnskap og deltakerne har lært. De har lært både konkrete ting som har endret praksis og læringen har bidratt til at noen av deltakerne har endret holdninger.

Medvirkning og det å etablere en god og trygg arena har bidratt til at dialogen har gått og kunnskap har blitt delt. Både i organisasjonen og i prosjektet har det vært kunnskapshjelpende kontekst som også har bidratt til at kunnskap kunne utvikles og deles.

Det har vært en omsorg i prosjektet som har bidratt til trygghet og tillit som igjen har ført til at kunnskap har blitt utviklet. Gjennom analysen har det også kommet fram at det har vært noen barrierer som har hindret et større læringspotensial. I tillegg viser funnene at læringsutbyttet har vært varierende for de tre gruppen som deltok i prosjektet.

## Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING .....	4
1.1	Bakgrunn.....	4
1.2	Prosjektet «Fra personal til HR».....	6
1.3	Historien om problemstilling .....	6
1.4	Disposisjon av oppgaven .....	8
2	HISTORIEN OM PROSJEKTET «HR PÅ TVERS PÅ NT».....	9
2.1	Norges naturvitenskapelige universitet (NTNU).....	9
2.2	Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT).....	9
2.3	NTNU personalpolitikk .....	10
2.4	Prosjekt HR – sentralt; «Fra personal til HR» .....	10
2.5	Prosjekt HR – NT «HR på tvers på NT» .....	11
2.6	Min rolle som prosesseier og mine mål/ønsker .....	12
2.7	Prosjektdeltakere.....	13
2.8	Prosjektbeskrivelsen «HR på tvers på NT» .....	15
2.9	Planlegging av prosessen .....	16
2.10	Gjennomføring av workshops.....	16
2.11	Beslutninger i styret og veien videre .....	19
3	TEORI.....	20
3.1	Innledning .....	20
3.2	Definisjoner .....	20
3.2.1	Læring.....	20
3.2.2	Kunnskap og kunnskapsutvikling .....	23
3.3	Individuell og organisatorisk læring.....	24
3.3.1	Individuell læring.....	24
3.3.2	Organisatorisk læring.....	25
3.4	Den samskapte læringsmodell .....	26
3.4.1	Arena for læring.....	30
3.4.2	Medvirkning.....	30
3.4.3	Prosessleder.....	32
3.5	Kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer .....	34

3.5.1	Kunnskapsfremmende faktorer.....	34
3.5.2	Kunnskapshemmende faktorer.....	36
4	METODE.....	38
4.1	Vitenskapsteoretiske tilnærming - forskningsparadigmer .....	38
4.2	Mitt ståsted som forsker – min vitenskapsteoretiske tilnærming .....	39
4.3	Metodisk tilnærming – overordnede metodiske valg .....	40
4.3.1	Overordnet tema.....	40
4.3.2	Problemstillingen .....	41
4.3.3	Case som forskningsstudie.....	42
4.3.4	Datainnsamling .....	42
4.3.5	Intervjuer.....	43
4.3.6	Valg av informanter .....	44
4.3.7	Egen observasjon og andres observasjon.....	44
4.3.8	Skriftlig materialer gjennom prosjektet .....	45
4.4	Dataanalyse.....	45
4.5	Gyldighet og pålitelighet av konklusjonene .....	46
5	ANALYSE.....	48
5.1	Hva lærte den enkelte prosjektdeltaker individuelt og i felleskap ?.....	48
5.1.1	Egenlæring .....	49
5.1.2	Læring i felleskap hva har vi lært sammen.....	56
5.1.3	Min egen refleksjon rundt temaet individuell og organisatorisk læring .....	61
5.1.4	Analyse av hva som er lært individuelt og i felleskap av deltakerne.....	62
5.1.5	Oppsummering forskningsspørsmål 1 .....	66
5.2	«Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?» .....	67
5.2.1	Prosjektgjennomføringen – generelt .....	67
5.2.2	Medvirkning.....	72
5.2.3	Arena for læring.....	77
5.2.4	Prosessleder - fasilitator .....	82
5.2.5	Oppsummering forskningsspørsmål 2 .....	87
5.3	Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling ?.....	89
5.3.1	Kunnskapsfremmende faktorer.....	89
5.3.2	Kunnskapshemmende faktorer – barrierer for kunnskapsutvikling.....	97

5.3.3	Oppsummering forskningsspørsmål 3 .....	101
5.4	Drøfting av problemstilling .....	102
6	AVSLUTNING.....	106
	LITTERATURLISTE.....	108
	VEDLEGG.....	111

# 1 INNLEDNING

*«Dette har vært det beste prosjektet jeg har vært med på i min tid ved NTNU og jeg har vært her i over 30 år!».*

Dette er et sitat fra en av deltakerne i prosjektet «HR på tvers på NT». «HR på tvers på NT» er et prosjekt som ble etablert for å se på utfordringen ved en overgang fra personalforvaltning til HR ved Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT). Dette utsagnet gjorde noe med meg som faglig ansvarlig for fagområdet HR på NT og som prosjektleder for dette konkrete prosjektet. Den spontane uttalelsen som en av deltakerne kom med gjorde også noe med deltakerne som var med i gjennomføringen av prosjektet noe følgende sitater levende illustrerer;

*«I dag har jeg lært noe!»,*

*«Dette er kjempelærerikt – hvorfor har vi ikke gjort dette før!»*

*«Dette er det artigste jeg har vært med på, på lenge»,*

*«Det blir jo kjørt på en annerledes måte enn hva vi er vant til»,*

*«Vi går jo skritt for skritt»,*

Den positive gløden fra HR-medarbeiderne og de små endringene som viste seg underveis i prosjektet, gjorde meg nysgjerrig på hva som egentlig skjedde. Jeg ble nysgjerrig på hvor denne gløden kom fra, hvorfor endring oppsto og hva var det som bidro til at læring og kunnskapsutvikling oppsto? Med andre ord, dette inspirerte meg til å ta fatt på masteroppgaven med dette prosjektet som case.

At tema til masteroppgaven skulle være noe innenfor mitt eget fagområde HR har hele tiden vært en selvfølge. Men hvordan dette skulle gjennomføres og hvilke tema som var aktuelle har vært et usikkerhetsmoment. Jeg er som nevnt faglig ansvarlig og leder for fagområdet HR på mitt fakultet og har ansvar for at arbeidsprosessene innenfor HR-området har den kvalitet som kreves i forhold til norske lover og de kvalitetskrav som er satt av min arbeidsgiver.

## 1.1 Bakgrunn

Dagens norske samfunn er preget av et høyt utdanningsnivå, høy grad komplekse utfordringer og hurtige omskiftninger. Vi ser at vi er på god vei fra å være et industrisamfunn der system og struktur har vært førende til å bli et kunnskapssamfunn der «kaos» og individuelle krav vil ha en dominans (Irgens, 2011). Dette krever mer av den enkelte



organisasjon og den enkelte medarbeider. Kunnskapssamfunnets kjennetegn er veksten av kunnskapsarbeidere som vil stille nye krav til den enkelte organisasjon (Irgens og Wennes, 2011). *Kunnskap er ikke lengre bare et «råstoff» som inngår i produksjonen. Kunnskap er selve produktet i dagens samfunn* (Jensen, 2004:77). For å møte de krav som til enhver tid stilles, må bedriftene utvikle spesielle fortrinn som bidrar til at de holder tritt med samfunnet ellers. En kunnskapsbedrift har kunnskap som innsatsfaktor og produktet er utvikling av ny kunnskap og forbindes med ekspertise (Gottschalk, 2004).

Offentlig sektor i Norge har i de siste årene vært dominert av innføring av metoder og teknikker fra privat sektor. Offentlig sektor må i større grad tilpasse seg markedet og det stilles større krav til effektiv ressursbruk. Dette vil kreve at medarbeiderne må få utvise skjønn og at de må få handlingsrom. I academia ser en tendensen til at profesjonsutøverne ønsker å styre sin egen hverdag og at de selv vil legge føringer for hvordan andre skal opptre overfor dem. Dette legger en stor utfordring på de som skal lede disse profesjons-/kunnskapsmedarbeiderne (Irgens og Wennes, 2011).

Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU) som er min organisasjon er en kunnskapsbedrift, der produktet er kunnskap ut til våre kunder som er studenter og bedrifter i inn og utland.

NTNU har følgende visjon (vedtatt i NTNUs styret 30.03.11): *«Kunnskap for en bedre verden».* *NTNU skal legge premissene for kunnskapsutvikling og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglig bredde og tverrfaglig kompetanse til å møte de store sammensatte utfordringen Norge og verdenssamfunnet står overfor.* Et av målene og ett av veivalgene under tema ledelse, medvirkning og ressurser i NTNUs strategi sier at; *NTNU har effektive støttefunksjoner og informasjonssystemer som er tilpasset primæroppgavene og studentens læring og veivalget sier; Vi skal føre en aktiv personalpolitikk som bidrar til gode arbeids- og læringsmiljø, med vekt på rekruttering, utvikling av medarbeidere og likestilling* ([www.ntnu.no/ntnu-2020](http://www.ntnu.no/ntnu-2020)).

For å møte noen av de utfordringene som er skissert i NTNUs strategi og for å få til et effektivt og profesjonelt støtteapparat, ble det i 2009 etablert et prosjekt «Fra personal til HR» ved den sentrale personalavdelingen ved NTNU. Målsettingen var at NTNU skulle utvikle en profesjonell HR-funksjon som skulle støtte opp om NTNUs primærvirksomhet. Dette prosjektet skulle være gjennomgående i hele organisasjonen.

## 1.2 Prosjektet «Fra personal til HR»

Å gå fra et forvaltningsfokus i personalarbeidet til å bli en profesjonell HR-funksjon er et omfattende arbeid. Konkret så betyr det at HR-funksjon skal bidra til å støtte den enkelte leder aktivt i det å ivareta den enkelte medarbeider gjennom hans/hennes livsløp ved NTNU.

Forskjellen mellom personalforvaltning og strategisk HR er at HR setter de ansatte i sentrum og det krever fleksibilitet og mindre styring og kontroll. Strategisk HR ser de menneskelige resursene og personalpolitikken i sammenheng med den overordnede strategien (Bolman og Deal, 1998, Røvik, 2007). HR-rollen vil gå fra å være den ansattes agent til å bistå ledelsen i strategien og fokuset vil være på organisasjonens konkurransekraft (Røvik, 2007).

Konsekvensene av dette, ble at det enkelte fakultet må ta tak i sin personalforvaltning og se på hvordan en møter disse kravene, forutsetningene og føringene som ligger i det sentrale prosjektet «Fra personal til HR».<sup>1</sup>

## 1.3 Historien om problemstilling

Som nevnt tidligere ønsker jeg å se på hva som egentlig har skjedd i prosjektet. Spørsmål jeg stilte meg selv underveis i prosjektet var; «Hva av læring har skjedd?», «Hvorfor har læring skjedd?» «Hvor kommer engasjementet og positiviteten fra?» «Hva har vi gjort for at dette skulle skje?». Disse spørsmålene gjorde at jeg sto litt undrende tilbake. I tillegg til alt det positive var det også en gruppe som utmerket seg til å være ekstremt negativ til gjennomføringen av prosjektet. Dette bidro til enda en undring - hvorfor er den ene gruppen så positiv og den andre så negativ – det er ikke langt mellom topp og bunn<sup>2</sup>.

«HR på tvers på NT» er et konkret case som jeg velger å bruke i min masteroppgave. Det som har engasjert meg mest er dette med læringsperspektivet i gjennomføringen samt selve gjennomføringen av prosjektet. *Læringsperspektivet*, fordi ønsket om at dette prosjektet skulle bidra til læring og økt kompetanse var et delmål i prosjektbeskrivelsen.

*Gjennomføringen*, fordi vi la opp prosjektet på en annerledes måte enn hva er gjort i tidligere prosjekter ved mitt fakultet. Det ble fokusert på bred deltakelse og at alle som har en funksjon i HR-arbeidet skulle være med i utarbeidelsen av tiltak og resultat ved NT. Jeg ønsket å se om dette hadde vært med å bidra positivt og/eller negativt på det å utvikle læring. På bakgrunn av dette formulerte jeg følgende problemstilling:

---

<sup>1</sup> Se kapittel 2 «Historien om prosjektet «HR på tvers på NT» for mer detaljert informasjon

<sup>2</sup> Se utdyping av dette i kapittel 2 «Historien om HR på tvers på NT».

## **Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?**

Denne problemstillingen omfatter både læringsperspektivet og designet av prosjektet, men for å utforske problemstillingen ytterligere vil jeg utforme noen forskningsspørsmål som til sammen kan gi meg et godt grunnlag og flere perspektiver til å svare på problemsstillingen. Jeg har valgt å bruke både læring og kunnskapsutvikling i problemstillingen. Læring og kunnskapsutvikling blir brukt i det daglige språket om hverandre, men i det teoretiske perspektivet er det to forskjellige tilnærminger. I denne oppgaven er min forståelse med *læring* det å tilegne seg kunnskap og ferdigheter, noe du gjør. Min forståelse med *kunnskapsutvikling* er at du bearbeider og videreutvikler det du har lært.<sup>3</sup>

Ut i fra observasjoner underveis i prosjektgjennomføringen så har jeg en antakelse på at læring har funnet sted, men ønsker å utdype hva deltakerne konkret har lært. Jeg har derfor formulert forskningsspørsmål 1 slik:

### **1. Hva lærte prosjektdeltakerne individuelt og i felleskap?**

Her vil jeg bruke empiri for å belyse fakta om hva har de lært og koble dette opp mot hva har de lært individuelt og i felleskap (Irgens, 2011).

Prosjektet ble organisert annerledes enn tidligere prosjekter ved NT. Ved NT, har det tidligere vært gjennomført prosjekter med mindre heldig resultat. Ofte har det vært en «happening» der og da og resultat har ikke blitt implementert i organisasjonen. Jeg vil utdype hvordan prosjektet ble utformet og hvordan det ble gjennomført for å få bedre grunnlag til å si noe om de grep som ble gjort, har hatt noe å si for læring og kunnskapsutviklingen i prosjektet. Forskningsspørsmål 2 blir da som følger;

### **2. Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?**

For å undersøke dette forskningsspørsmålet vil jeg se på empirien i forhold til gjennomføringsstrategi koblet opp mot teorier omkring organisasjonsutviklingsprosesser. Kompetanse er noe som nevnes ofte i kunnskap og kunnskapsutvikling. *Kompetanse* rommer både kunnskap og ferdigheter og knyttes opp mot både oppgaver og evner til utførelse. (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001).

---

<sup>3</sup> Teoretisk definisjon av læring og kunnskapsutvikling er utdypet i kapittel 3

For å få klarhet i problemstillingens spørsmål vil jeg utforske konkret om det er andre faktorer som har spilt inn i forhold til læring og kunnskapsutvikling. I organisasjonsutviklingsprosesser er det mange faktorer som kan fremme og/eller hemme kunnskapsutvikling og endring. Forskningsspørsmål 3 har jeg derfor utformet som følger;

### **3. Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling?**

Her vil jeg utdype teoretiske tilnærminger til kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer (von Krog et.al. 2001) og se disse teoriene opp mot den empirien jeg har tilegnet meg omkring dette temaet.

#### **1.4 Disposisjon av oppgaven**

Jeg vil her presentere oppbyggingen av min oppgave basert på ovenstående innledning der jeg har beskrevet min interesse for temaet læring og kunnskapsutvikling, samt utformet problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. I kapitel 2, vil historien om prosjektet «HR på tvers på NT» bli presentert grundig. Dette på bakgrunn av at den er en del av empirien i oppgaven og vil inkluderes i analysedelen. I kapitel 3 vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget ut fra problemstillingen. Her vil jeg utrede teori omkring læring og kunnskapsutvikling, i tillegg vil jeg utdype teoretiske grunnlaget for organisasjonsutviklingsprosesser. Til sist vil jeg utdype teorier omkring kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer. Disse temaene vil bidra til å belyse min problemstilling og min tre forskningsspørsmål. Kapittel 4 består av metodiske valg og vurderinger ut fra den gitte problemstilling. I tillegg vil også andre forutsetninger som er tatt i denne oppgaven bli belyst. I kapittel 5, vil jeg diskutere og analyserer empiri, både fra intervju, observasjoner, dokumenter, case og egen refleksjon, opp mot teorien jeg har valgt. Strukturen på dette kapitlet er på bakgrunn av de tre forskningsspørsmålene jeg har utarbeidet. Analysen vil være noe forskjellig ut fra de gitte forskningsspørsmålene. Oppbygging av analysedelen for hvert forskningsspørsmål vil bli presentert i innledningene til hver analysedel. Til slutt vil jeg ta for meg funnene og dra de opp mot den konkrete problemstillingen. I kapittel 6 vil jeg foreta en oppsummering av oppgaven og reflektere over min egen nytte og læring i både prosjektgjennomføringen og læringen gjennom det å skrive denne oppgaven.

## **2 HISTORIEN OM PROSJEKTET «HR PÅ TVERS PÅ NT»**

### **2.1 Norges naturvitenskapelige universitet (NTNU)**

NTNU er en statlig utdannings- og forskningsinstitusjon med 22 000 studenter og 5 000 årsverk ansatte. Det er 52 institutter fordelt på 7 fakulteter. I tillegg har vi NTNUs universitetsbiblioteket og NTNU vitenskapsmuseum ([www.ntnu.no/tall-og-fakta](http://www.ntnu.no/tall-og-fakta)).

NTNU har en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og har et bredt fagtilbud innenfor naturvitenskap men også innenfor humaniora og estetiske fag, samfunnsvitenskap og økonomisk-administrative fag. Det er 3 beslutningsnivå i organisasjonen med Rektor som øverst leder for hele organisasjonen. På nivå 2, fakultetsnivået, er Dekanus øverste leder med beslutningsmyndighet. På grunnnivået, nivå 3, er beslutningsmyndigheten tillagt instituttlederne. Samme hierarkistisk oppbygning er det innenfor de administrative funksjonene men ved NTNU er Rektor også øverste leder for den administrative linjen. I den sentrale administrasjonen er det 8 administrative avdelinger. Personalseksjonen er en av disse seksjonene og ledes av personalsjefen som rapporterer til direktør for informasjon og organisasjon ([www.ntnu.no/tall-og-fakta](http://www.ntnu.no/tall-og-fakta)).

### **2.2 Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT)**

Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT) er et av de 7 fakultetene og har rundt 3 000 studenter og ca 900 årsverk ansatte. Dekanus er øverste leder og har ansvar for både faglige og administrative linjen. Ansatte og studenter er fordelt på seks institutt som ledes av hver sin instituttleder. NT-fakultetet skal være en etterspurt aktør i internasjonale forsknings og undervisningsprogrammer. NT skal forske og undervise i naturvitenskapelig basiskunnskap og ha et likeverdig ansvar for å utvikle teknologisk kompetanse i samfunnet. NT-fakultetets visjon er naturvitenskap og teknologi for en bedre verden ([www.ntnu.no/nt](http://www.ntnu.no/nt)).

I tillegg til de seks instituttene er det også fem administrative fagseksjoner. Lederne for disse fagseksjonene rapporterer til dekanus og en av disse fagseksjonene er HR-seksjonen. Jeg er leder for fagseksjonen HR og har det faglig ansvaret for alle HR-konsulentene som er tilsatt på NT-fakultet uansett hvilken enhet/institutt de har sitt arbeidssted på nivå 3. I tillegg har jeg personalansvar for de som har sitt arbeidssted på fakultetsnivået, nivå 2. Jeg har ingen rapporteringslinje mot nivå 1, men er medlem i det faglige nettverket innenfor HR som personalsjefen ved NTNU er leder av.

## 2.3 NTNU personalpolitikk

NTNU etablerte en personalpolitikk ([www.ntnu.no/personalpolitikk](http://www.ntnu.no/personalpolitikk)) som ble vedtatt av NTNU Styret 28.03.2007. De mest aktuelle temaene innen personalpolitikken er arbeidsmiljø, rekruttering og personalutvikling. For å få et godt arbeidsmiljø er det viktig å skape og utvikle gode og utviklende relasjoner og god ledelse. Innenfor rekruttering handler det om å skaffe de dyktigste medarbeiderne, til alle våre oppgaver. Personalutvikling skal sørge for at våre ansatte hele tiden utvikler sin faglige og sosiale kompetanse. Det vesentlige for personalpolitikken ved NTNU er å finne god balanse mellom det kreative samspill og den individuelle prestasjon.

I NTNUs strategi er «*NTNU – internasjonalt fremragende*» et mål mot 2020. For å oppnå dette må det settes mål for kortere tidsperspektiv og disse må konkretiseres i personalpolitiske tiltaksplaner, både på hvert fakultet og sentralt for hele NTNU. De konkrete personalpolitiske målene og strategiene må avstemmes mot de økonomiske muligheter som NTNU og de enkelte fakultetene har for å realisere dem ([www.ntnu.no/personalpolitikk](http://www.ntnu.no/personalpolitikk)).

## 2.4 Prosjekt HR – sentralt; «Fra personal til HR»

For å oppfylle personalpolitikken intensjoner iverksatte den sentrale Personalseksjonen ved NTNU et prosjekt der en ønsket å endre fokus fra å være en personalforvaltning til å bli en strategisk HR-partner med vekt på strategisk planlegging og lederstøtte inn i arbeidsoppgavene. Endringen av fokus omfatter hele NTNU som organisasjon og på tvers av de ulike nivåene. Prosjektet ble igangsatt på overordnet nivå i desember 2009 og HR som funksjon skal være etablert/inkludert i hele organisasjonen pr 31.12.2011.

I den overordnede prosjektplan ([www.ntnu.no/hr/Prosjektplan\\_HR-prosjektet](http://www.ntnu.no/hr/Prosjektplan_HR-prosjektet)) for NTNUs HR-prosjekt står det; «Å gå fra å være en personalforvaltning til å bli en profesjonell HR-funksjon er et krevende endringsarbeid som NTNU nå ønsker å ta fatt på. Det setter krav til funksjonen om å være administrative eksperter innenfor fagområdet, ivareta den enkelte arbeidstaker, være endringsagenter (ledelsens verktøy) og være en strategisk partner. Å være en strategisk partner innebærer fokus på verdiskapende arbeid, å ha gode håndverkere, god virksomhetsforståelse, drive god lederstøtte, kjennskap til kulturen, generalist-kompetanse samt bidrar til økt fleksibilitet i organisasjonen».

Som sagt, dette vil medføre endringer i hele NTNU-organisasjonen alt fra ledelse og ned til den enkelte medarbeider. Det vil kreve nye, bedre og mer profesjonelle arbeidsprosesser,

samt ny og endret kompetanse. Størst endring vil dette få for de som i dag jobber med personalforvaltning. Personalforvaltningen foregår i dag på flere nivåer og enheter ved NTNU. Det er en sentral personalavdeling som har personalforvaltning for de sentrale enhetene samt at de innehar en rådgiverfunksjon for hele NTNU. I tillegg er det en personalseksjon/HR-seksjon på hvert fakultet som ivaretar både personalforvaltningen og rådgivning for fakultets ledere og i tillegg er det HR-medarbeidere som har arbeidsoppgaver innenfor personalforvaltningen på instituttnivå. Det medfører at overgangen fra personalforvaltning til HR må også foregå på flere nivåer og i flere trinn. En av forutsetningene fra det sentrale HR-prosjektet var at fakultetene måtte gjennomgå sine HR-funksjoner slik at fakultetene inkludert instituttene kan bidra til at NTNU som helhet når målene som er satt av det sentrale HR-prosjektet.

## **2.5 Prosjekt HR – NT «HR på tvers på NT»**

På bakgrunn av dette ble ideen om en egen prosess på NT lansert for NTs ledere ved strategisamling for instituttlederne og kontorsjefene i mai 2010. Det var et første innspill til NTs ledelse på både hva HR er og ikke minst i forhold til hvordan kan man organisere en god HR-seksjon slik at man når de målene som er satt i det sentrale prosjektet.

Instituttlederne og kontorsjefene hadde mange kritiske spørsmål til fremlegget, da det var uklart hva dette innebar. Kritikken gikk blant annet på hvorfor NT skulle etablere sitt eget prosjekt, de oppfattet gjennomgangen som at det som ble presentert var et «ferdig» resultat ved NT, instituttlederne og kontorsjefen mistenkte en skjult agenda, i forhold til at nå skulle fakultetet sentralisere personalforvaltningen og det var kritiske bemerkninger på at Dekanus som øverste leder ikke var med under presentasjonen.

NTs styre hadde samtidig, i mai 2010 et styremøte der de besluttet at vi skulle iverksette et prosjekt der vi skulle se på vår personalforvaltning og hvordan vi kunne matche NTNUs mål og krav til en HR-funksjon ved NT. Styret vedtok samtidig at det ble gjennomført en kartlegging for å se på potensialet for en bedre arbeidsdeling mellom enhetene på NT. I tillegg ba de om konkrete tiltak for en bedre samhandling mellom enhetene ved NT. Dette skulle legges inn som en tilleggsforutsetning i gjennomgangen av HR-funksjonen og gjennomgangen skulle betraktes som en pilot. Forutsetning var at de resultat som kom ut av prosessen skulle gjelde for alle administrative funksjoner ved NT. Dette arbeidet skulle gjennomføres i løpet av høstsemestret 2010 og en konkret handlingsplan for arbeidsdeling og

samhandling mellom enhetene skulle fremlegges for styret ved første styremøte i 2011. Som seksjonssjef HR/HMS, faglig leder for fagseksjonen HR, fikk jeg i oppgave å utarbeide en prosjektbeskrivelse med prosjektplan samt at jeg fikk ansvaret for å gjennomføre prosjektet som styret vedtok.

## **2.6 Min rolle som prosesseier og mine mål/ønsker**

Med bakgrunn i min utdanning innenfor prosjektledelse, strategisk ledelse og MKL-studiet, samt tidligere erfaringer fra prosjektdeltakelse og prosjektgjennomfører ved NT, ønsket jeg å se på om det var mulig å gjennomføre et prosjekt der utbyttet og resultatene ble bedre enn ved tidligere gjennomførte prosjekter ved NT. Konkret har tidligere prosjekter ved NT blitt gjennomført ved at en prosjektgruppe, som ikke har vært bredt sammensatt, har utarbeidet forslag og kommet med høringsutkast som resten av medarbeiderne/lederne skulle forholde seg til. Mange av disse prosjektene har ikke vært vellykkede i og med at endring ikke har skjedd og at de ønskede resultater har uteblitt. De resultater og tiltak har ikke blitt iverksatt og implementert fordi medarbeiderne ikke har forstått bakgrunnen og sett hensikten med disse tiltakene samt at enhetene ikke har ønsket og godtatt tiltakene og de har da kjørt omkamper og neglisjert implementeringen slik at resultatene har smuldret bort.

Jeg ønsket med denne prosessen at flest mulig skulle engasjere seg og at alle skulle få delta i prosessen og da med et håp om at det kunne bidra til bedre resultat.

NTNUs tilpasningsavtale for hovedavtalen for arbeidstakere i staten, datert 01.04.10 definerer verktøy for å sikre medvirkning fra medarbeidernes i de beslutninger som berører deres arbeidssituasjon. Det sies der at;

*Medbestemmelsesretten ved NTNU best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte.*

*Men for å gjøre medbestemmelsen og medvirkning reell, må medbestemmelsesretten ivaretas både som representativ medbestemmelse gjennom tillitsvalgte, men også som direkte medvirkning hvor den enkelte medarbeider selv medvirker i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen. Det skal være et grunnleggende prinsipp at medbestemmelse og medvirkning ivaretas gjennom den kollegiale diskusjon, debatt og daglig informasjon i den enkelte arbeidsgruppe. (Hovedavtale i staten med tilpasningsavtale for NTNU, datert 01.04.10)*

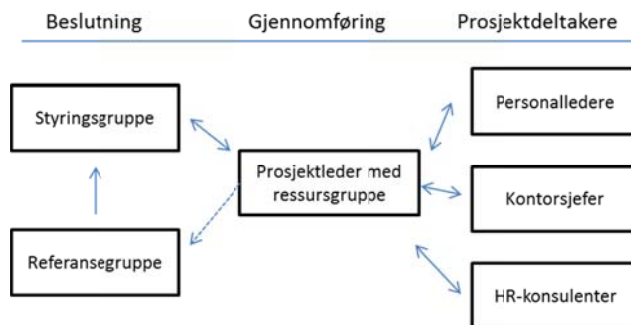
Det å gjennomføre dette som en prosess der vi skulle bygge «stein på stein» og ta tak i det som kom fram underveis var en risikosport fra min side. En slik gjennomføring med bred deltakelse og et prosessperspektiv krever mye ressurser og god planlegging. I tillegg er det i



slike prosesser mye uklart fra starten av og mange synes det er vanskelig å forholde seg til lite konkrete prosesser. NT har stramme ressurser og det medfører at tid brukt til utvikling og endring er minimal.

Mine egne konkrete målsetninger for prosessen, som prosjektleder var at vi som sagt skulle ha bred deltakelse og med det mente jeg at alle som hadde en rolle eller funksjon innenfor HR skulle delta i gjennomføringen. I tillegg ønsket jeg at tiltakene og resultatet som kom ut av prosessen skulle være forankret og forstått av alle som hadde en rolle i HR. Grunnen til det er for å prøve å unngå omkamper på tiltak en ikke er enige i. En annen målsetning jeg hadde var at vi gjennom prosessen skulle få bedre samhandling innenfor fagområdet HR slik at vi bedre kunne dra nytte av hverandres kompetanse og ressurser og derigjennom bli en faggruppe som samhandlet på tvers av nivå og enheter. Og til sist ønsket jeg at vi gjennom prosessen skulle få en bedre forståelse og et mer bevisst forhold til hva som kreves av den enkelte som har en rolle innenfor HR, og på sikt på en kvalitetsforbedring ikke bare i forhold til HR-medarbeiderne men også i forhold til våre ledere.

## 2.7 Prosjektdeltakere



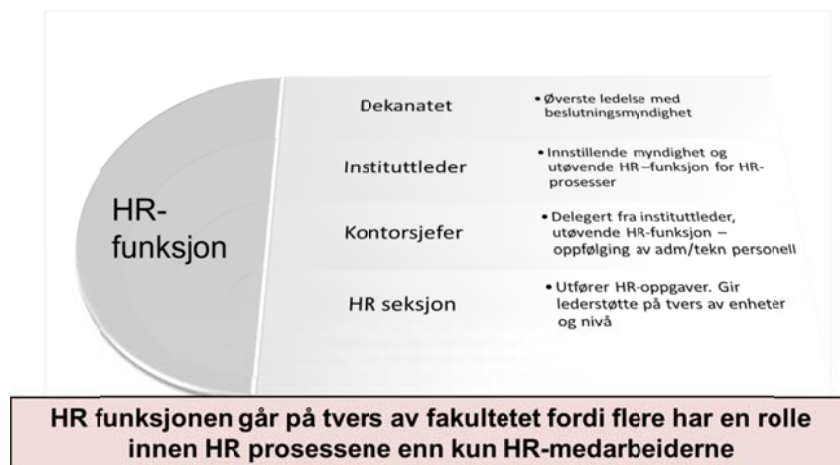
**Figur 1 - prosjektorganisering av "HR på tvers på NT" (NT, 2011)**

Prosjektet var bygd opp med at vi hadde en styringsgruppe som besto av dekanatet. De skulle ta beslutninger og gi retning underveis i prosjektet. *Styringsgruppa* hadde en referansegruppe. *Referansegruppa* var ledergruppa på fakultetet. Referansegruppa fikk informasjon om prosjektet med jevne mellomrom av meg som prosjektleder. Informasjonen ble gitt i ledermøtene og på bakgrunn av den informasjonen kunne de gi råd og anbefalinger til styringsgruppa som var deres funksjon.

I forhold til gjennomføring så var det jeg som prosjektleder som hadde ansvaret for å tilrettelegge og sørge for gjennomføringen og at vi jobbet mot de mål som var satt. Jeg valgte

å etablere en *ressursgruppe* som skulle hjelpe meg å tilrettelegge for de aktivitetene som skulle gjennomføres. I prosjektbeskrivelsen «HR på tvers på NT» definerte vi hva forskjellen på en prosjektgruppe kontra en ressursgruppe er. «*Forskjellen på en ressursgruppe og en prosjektgruppe er at prosjektgruppen kan foreta beslutninger og foreta veivalg. Det skal ikke ressursgruppen gjøre. Ressursgruppen skal tilrettelegge for de aktiviteter som skal gjennomføres. Ressursgruppen skal ikke foreta noen form for beslutning men tilrettelegge for beslutning.*» I ressursgruppa tok jeg med meg en rådgiver fra den sentrale personalavdelingen og en HR-konsulent fra min egen gruppe. Disse bidro som sparringspartnere, bidro i planleggingsdiskusjonene og deltok i gjennomføringen.

For å klargjøre hvem som hadde viktige roller i HR-arbeidet og dermed skulle delta i prosjektet, utarbeidet ressursgruppa en modell som viser de ulike rollene og ulike funksjonen innenfor HR-området. Ressursgruppa fikk hjelp fra en ekstern konsulent til å tegne ut modellen.



**Figur 2 - Modell HR-funksjon vs HR-seksjon (NT, 2010)**

Denne modellen bidro til to ting. Det ene var som sagt å klargjør hvem som har en funksjon i HR- arbeidet og dermed skulle delta i prosjektet. Den andre var at denne modellen klargjorde roller, ansvar og oppgaver i en HR-funksjon. Den klargjorde forskjellen på en HR-funksjon og en HR-seksjon. HR-funksjon forstås som de som har en utøvende rolle for å ivareta de menneskelige ressursene ved NT. HR-seksjon forstås som en seksjon sammensatt av flere HR-konsulenter, som har fagkunnskap innenfor HR, skal utføre konkrete arbeidsoppgaver og gi lederstøtte. NTNU som organisasjon adopterte denne modellen etter hvert, fordi modellen sier på en enkelt og systematisk måte hva forskjellen på HR-funksjon og HR-seksjon er. Jeg vil videre i denne oppgaven omtale dekanat og instituttledere som personalledere.

## 2.8 Prosjektbeskrivelsen «HR på tvers på NT»

På bakgrunn av de ulike forutsetningene fra både det sentrale HR-prosjektet og NTs styret, utarbeidet ressursgruppa et utkast til prosjektbeskrivelse. Utkast til prosjektbeskrivelsen ble diskutert i referansegruppen. De kom med noen innspill og de ble inkludert i prosjektbeskrivelsen. Prosjektet ble etablert 17.september 2010. «HR på tvers på NT» ble prosjekttittelen. I prosjektbeskrivelsen ble det satt en del målsetninger. Blant annet skulle NT utvikle en profesjonalitet og effektivitet i alle arbeidsprosessene innenfor HR-funksjonen. I tillegg skulle det defineres tydelige arbeidsroller med god og nødvendig kompetanse og disse skulle bidra til at samhandlingen på tvers mellom enheter og nivå utvikles. Et annet mål gikk på å utvikle god lederstøtte som bidrar til god personalledelse. Og det siste målet som ble definert var at en skulle tilrettelegge slik at dobbeltarbeid og parallellarbeid mellom enheter og nivå skulle unngås (NTD-sak 248/10, 17.september 2010).

Det ble også uttalt i prosjektbeskrivelsen at hovedfokuset skulle være på arbeidsprosesser og ikke organisering. Men det ble også opplyst om at det kunne bli en organisatorisk endring hvis gjennomgangen av arbeidsprosessene viste at det var mest fornuftig. Formålet var å finne fornuftige løsninger med god kvalitet i alle arbeidsprosessene for hele NT. I selve prosessen skulle det jobbes med trygghet i prosessen slik at endring blir en positiv opplevelse for som det ble uttrykt i prosjektbeskrivelsen; *endring vil det bli*. En annen viktig ting som ble lagt inn i prosessgjennomføringen var at vi håpet at prosjektet skulle bidra til læring og økt kompetanse. (NTD-sak 248/10, 17.september 2010)

Jeg som prosjektleder la frem prosjektbeskrivelsen til HR-konsulentene og kontorsjefene i møte 28.09.10. Som nevnt er både kontorsjefene og HR-konsulentene er viktig medspillere da begge disse gruppene har en sentral rolle i HR-funksjonen. Jeg informerte blant annet om at jeg ønsket at begge gruppene skulle delta i gjennomføringen. Dessverre ble kontorsjefene den dominerende part i møte slik at HR-konsulentene ikke fikk kommet med sin innspill til prosjektbeskrivelsen. Dette møte viste meg at vi måtte gjøre noe med gruppesammensetningen slik at alle som har en rolle i HR ble inkludert og hørt. I tillegg så jeg at både personallederne, kontorsjefene og HR-konsulentene hadde forskjellige roller, ansvar, myndighet og innfallsvinkler. Når vi delte gruppene ble gruppene ensartet og alle møttes på samme nivå. Ingen hadde i kraft av sin makt og myndighet eller i kraft av sin kunnskap noen form for overtak.

## **2.9 Planlegging av prosessen**

Deling av gruppene bidro til at vi fikk bred medvirkning fra alle som har en rolle i HR-funksjonen. Ut i fra målene om bedre samhandling og unngå dobbelt- og parallellarbeid i prosjektbeskrivelsen, samt styrets forutsetning om bedre arbeidsdeling mellom nivåene og mellom enhetene, var dette egentlig en forutsetning for at prosessen skulle lykkes. En annen viktig faktor for å gjøre denne delingen var at dette kunne bidra til engasjement, læring og utvikling. Når alle deltok, ble alle hørt i prosessen og de involverte kunne få si sin mening.

I ressursgruppa ble det diskutert hvordan vi skulle gjennomføre arbeidet. Vi falt på å gjennomføre workshops. Bakgrunn for dette var at vi ønsket å bygge «stein på stein», samt å gjøre arbeidet til en læringsarena. Vi ønsket også at resultatene og tiltakene skulle komme fra gruppene selv slik at det som ble endelig vedtak var gjenkjennbart. Vi definerte workshopene som jobbarena, der vi skulle ta tak i problemstillinger omkring HR og HR-prosesser. Vi planla at workshopene skulle være en arena der alle måtte delta og si sin mening. De fikk komme med sine bidrag og så bygde vi videre på disse. Ingen forberedelser i forkant fra deltakerne, men mulig etterarbeid alt etter hvor langt vi kom innenfor de ulike temaene.

Vi utarbeidet et motto «Mulighetens verden». Bakgrunn for det var å signalisere at nå hadde vi muligheten til å gjøre hva vi ønsket – ingen hindringer lå i veien.

Ressursgruppen tilrettela for videre progresjon etter hver workshop med både personalledere, kontorsjefer og HR-medarbeidere. Det vil si at i planleggingen av neste workshop ble kommentarer og resultater etter gjennomgang og drøftinger lagt inn i den videre prosessen slik at det var gjenkjennbart det som ble tatt opp neste gang. I tillegg bidro dette til at det vi hadde kommet fram til i forrige møte, og som vi bygde videre på ble akseptert. Det ble ingen omkamper om hva vi hadde blitt enige om – alle gjenkjente og aksepterte.

Spesielt for HR-medarbeiderne og kontorsjefene ble det en del hjemmearbeid mellom workshopene. De jobbet videre i grupper med de problemstillingene vi hadde lagt frem under workshopene og resultatet av gruppearbeidene ble fremlagt på møter mellom workshopene.

## **2.10 Gjennomføring av workshops HR-konsulentene**

I workshopene med HR-medarbeiderne var fokuset på arbeidsprosessene. Hvordan vi gjennomfører vi arbeidsprosessene i dag og hvordan vi kan gjennomføre de samme

prosessene i fremtiden og da med bedre arbeidsfordeling, bedre samhandling og bedre kvalitet. Det at vi fokuserte på dagens arbeidsprosesser og ikke så inn i fremtiden med en gang, var en bevist strategi, da det er viktig med visualisering av hvordan vi utfører prosessene. Når vi visualiserte så deltakerne fort hvordan vi kan gjøre smartere valg. I tillegg var det viktig slik at alle HR- medarbeiderne hadde samme ståsted når vi begynte å se på fremtidens arbeidsprosesser.

Et av målene var at ved å gjøre dette arbeidet ville det medføre direkte endring i gjennomføring av arbeidsoppgavene fordi medarbeiderne så hvor mye dobbeltarbeid vi gjorde og hvor dårlig koordinert vi var. En annen faktor som også var viktig og som er nevnt tidligere var bred medvirkning blant HR-medarbeiderne. For å få til en god implementering av eventuelle tiltak og endringer var det viktig at medarbeiderne hadde fått mulighetene å drøfte igjennom og fått foreslå selv tiltak slik at de endringene som da ble gjeldende ble forstått og akseptert.

Et annet viktig fokusområde i workshopene var det å bli kjent med hverandre og det å bli trygg på hverandre viktig. Mellom HR-medarbeiderne ute på enhetsnivået var det tidligere lite samhandling og kommunikasjon. NTs mål var å få til bedre samhandling og bedre lederstøtte og da er det viktig at de som innehar de samme rollene har god samhandling og kan lære av hverandres praksis og yte den samme lederstøtten på tvers av enheter og nivå.

Vi gjennomførte følgende møter og workshoper med HR-medarbeiderne.

Dato	Tema
28.09.2010	Informasjon til HR-konsulentene og kontorsjefene om prosjektet og prosjektbeskrivelsen
01.10.2010	HR-seksjonsmøte der vi gjennomgikk prosjektbeskrivelsen i detalj som en forsmak til workshopen 06.10
06.10.2010	Dagens arbeidsprosesser, der det ble tegnet prosesskart pr arbeidsprosess
08.11.2010	Hva skal til både i forhold til beslutninger og ressurser for å forenkle dagens arbeidsprosesser. Og hva er definisjonene på god lederstøtte
18.11.2010	Gjennomgang av hver gruppes arbeid fra 08.11
19.01.2011	Hva har skjedd til nå, både i forhold til medarbeidernes prosess, ledernes prosess og ikke minst kontorsjefenes prosess Ledernes ønsker til HR ble også gjennomgått
16.02.2011	Presentasjon av samhandlingsmodellen ut fra prosessen både lederne, kontorsjefene og medarbeidernes har gjennomgått.

## Kontorsjefene

Workshopene for kontorsjefene hadde stort sett det samme fokus som HR-medarbeiderne.

Fokus på arbeidsprosesser, men ikke så stort fokus på å bli kjent og trygg. Kontorsjefene har

en allerede etablert møtearena, der de møtes hver 14 dag og tar opp ulike problemstillinger som de har. Fokus ble derfor på arbeidsprosesser der de inntil nå hadde hatt en rolle.

Vi gjennomførte følgende møter og workshops med kontorsjefene

Dato	Tema
28.09.2010	Informasjon til kontorsjefene og HR-konsulentene om prosjektet og prosjektbeskrivelsen
20.10.2010	Dagens arbeidsprosesser – visualisering av arbeidsflyten.
18.11.2010	Presentasjon av hver gruppes gjennomgang av dagens arbeidsprosesser
07.12.2010	Arbeidsoppgave i forhold til fremtidens arbeidsprosesser. Hva skal til både i forhold til beslutninger og ressurser for å forenkle dagens arbeidsprosesser. Og hva er definisjonene på god lederstøtte
14.12.2010	Presentasjon av gruppeoppgave – fremtidens arbeidsprosesser og god lederstøtte
22.02.2011	Presentasjon av samhandlingsmodellen ut fra prosessen både lederne, kontorsjefene og medarbeidernes har gjennomgått.

Gjennomgangen med kontorsjefene ble en utfordring på grunn av deres holdninger til både deres egen deltakelse og andres deltakelse i prosjektet. I dette prosjektet «HR på tvers på NT» ble ikke kontorsjefene med i beslutningslinjen. De ble deltakere på lik linje med HR-konsulentene og personallederne. I tillegg til at de ikke var med i beslutningslinjen ble det dratt inn flere utenforstående tema fra gruppa som ikke hadde noen med prosjektet å gjøre men som bidro til en forstyrrelse og en sammenblanding av mange ulike ting. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i analysen.

Det som er viktig å påpeke og ha i minne gjennom denne oppgaven er at nå, når det har gått en tid, så er kontorsjefene meget godt fornøyd med prosjektet og det resultat og de tiltak som har kommet ut av prosjektet. De har uttrykt at de ønsker at samme arbeidsform og de samme prinsipper som ligger til grunn for samhandlingsmodellen, som er resultatet av dette prosjektet, skal gjelde for de andre administrative funksjonene ved NT.

### **Personalledere**

I forbindelse med workshopene med personallederne ble det innhentet ekstern bistand for å gjennomføre workshopene. Bakgrunnen til dette var at vi ønsket profesjonell prosess bistand, samt at vi ønsket noen med bred erfaring fra HR-området. I tillegg ønsket vi et læringsperspektiv i forhold til hva HR er inn i disse workshopene. Vi engasjerte et rådgivningsfirma som tidligere hadde hatt en gjennomgang innenfor HR både sentralt ved NTNU samt ved et annet fakultet. Vi følte det var viktig at vi fikk inn bistand som hadde

erfaring fra samme prosess ved NTNU og som da kunne bidra til erfaringsoverføring mellom enhetene.

Jeg som prosjektleder og HR-konsulent jobbet tett opp mot den eksterne konsulent. Dette for at den eksterne konsulent skulle forstå kulturen, sammensetning og dynamikken i personalledergruppa. I tillegg var det viktig at den eksterne konsulent fikk en bakgrunnsinformasjon i forhold til det sentrale HR-prosjektet, HR på tvers på NT og bakgrunn i forhold til workshopene som var gjennomført med kontorsjefene og HR-medarbeiderne.

Følgende informasjonsmøter og workshops ble gjennomført med personallederne

Dato	Tema
04.11.10	Referansegruppemøte - Statusoppdatering og veien videre ble gjennomgått
25.11.10	Workshop med ekstern konsulent der fokus var på forståelse av HR og personalledernes utfordringer
13.01.11	Workshop med ekstern konsulent der fokuset var på prioritering av personalledernes utfordringer og veien videre.
17.02.11	Referansegruppemøte - Prosjektrapport til styret ble lagt frem der samhandlingsmodellen med premisser ble lagt frem

## 2.11 Beslutninger i styret og veien videre

I fakultetsstyremøte i mai 2010 ble prosjektet besluttet gjennomført og prosjektbeskrivelsen er et resultat av styrets beslutning

I fakultetsstyremøte i mars 2011 ble en rapport fra prosjektet der en samhandlingsmodell med en del premisser ble lagt frem. Fakultetsstyrets vedtak ble som følger av det slik:

- 1. Fakultetsstyret vedtar de overordnede intensjonene i samhandlingsmodellen. Fakultetsstyret ber om at det videre arbeidet med rolleavklaring og rapporteringslinjer innen HR-området fortsetter, og at resultatet legges fram ved neste styremøte.*
- 2. Fakultetsstyret ber om at de andre administrative funksjonene blir gjenstand for samme gjennomgang, med et tydelig mål om høy kompetanse, kvalitet i saksbehandlingen, bedre samhandling mellom enheter og nivå og en fornuftig arbeidsdeling mellom enheter, og enheter og nivå. Forsknings- og informasjons/sekretariatsfunksjonene skal prioriteres. Arbeidet skal starte umiddelbart. En prosjektplan med budsjett fremlegges på neste fakultetsstyremøte. Det tas sikte på at prosjektet gjennomføres i løpet av 2011.*

## 3 TEORI

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere de teorier og faglige begreper som vil belyse problemstillingen som ligger til grunn i denne oppgaven. Min problemstilling *Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne* har som hovedformål å se på læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne samt om designet av prosjektet har hatt noe å si i så måte. For å utdype problemstillingene ytterligere har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål. De tre forskningsspørsmålene fokuserer på hva har prosjektdeltakerne lært i prosjektet, om designet av prosjektet har hatt noe å si for læringsprosessen og hva som har vært kunnskapsfremmende og –hemmende i gjennomføringen av prosjektet.

I første del i teoridelen, kapitel 3.2 vil jeg definere relevante faglige begrep for hovedtemaet mitt knyttet til problemstillingen. I kapitel 3.3 vil jeg utdype teori omkring forskningsspørsmål 1 *Hva lærte prosjektdeltakerne individuelt og i felleskap?* og her vil jeg bruke teori knyttet til individuell og organisatorisk læring. Videre i kapitel 3.4 vil jeg utdype teori om forskningsspørsmål 2 *Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?*. Her vil jeg gjøre rede for teori om den samskapte læringsmodellen som arbeidsform i en organisasjonsutviklingsprosess. I det siste forskningsspørsmålet *Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling?* vil jeg utdype teori om kunnskapshjelpere og barrierer for kunnskapsutvikling og det vil jeg gjøre rede for i kapitel 3.5.

### 3.2 Definisjoner

Læring og kunnskapsutvikling er et viktig tema i min oppgave. Jeg velger først å definere flere viktige uttrykk knyttet til temaet læring og kunnskapsutvikling i min oppgave. Dette for at disse definisjonene skal bidra til en bedre klargjøring og forståelse av hovedtemaet som er læring og kunnskapsutvikling i organisasjonsutviklingsprosesser.

#### 3.2.1 Læring

Det finnes flere perspektiver i forhold til læring. I min oppgave vil jeg fokusere på *læring i arbeidslivet* både individlæring og organisatorisk læring. Irgens (2007:47) sier at i arbeidslivet står du overfor oppgaver du ikke vet hvordan du skal løse. Du må da bruke dine tanker, erfaringer og instruksjoner for å løse situasjonen. I dette scenariet foregår det en individuell læringsprosess. Løser du oppgaven i tillegg sammen med dine kollegaer og



løsningen av oppgaven fører til en *endret praksis*, så går dette over til å være organisatorisk læring, forenklet sagt.

Jeg velger å bruke Thomas Shuell sin definisjon av læring som er gjengitt av Irgens (2007:47) for å forklare hva læring er;

*Læring er en vedvarende endring i adferd, eller i kapasitet til å handle på en bestemt måte, som et resultat av praksis eller andre former for erfaring.*

I arbeidslivet er man ikke bare opptatt av boklig lærdom. Praktisk lærdom er like så viktig og det vil si endring av handlingsmønstre.

Går vi videre til organisasjonslæring velger jeg å bruke Klev og Levin (2009:92, 41) sin definisjon. De sier at: *for at organisasjonslæring skal finne sted, må medarbeiderne delta og det må foregå en kollektiv endring i organisasjonens normer, verdier og samhandling.*

De henviser til Argyris og Schön (1978;1996) som sier at bak de handlinger vi utfører ligger en refleksjonsprosess og vi baserer vår praksis på ett sett av *handlingsteorier*.

Handlingsteorier kan forstås som både individuell handling og læring og som kollektiv handlingsstrategier som forklarer aktiviteten i en organisasjon (Klev og Levin, 2009). Det vil si teorier om og for handling der vi lærer årsaks- og virkningssammenhenger (Irgens 2007; 118). Argyris og Scön (1978;1996) skiller mellom to ulike handlingsteorier, bruksteori og uttalt teori. *Bruksteori* er teorien som styrer handlingene våre i gitte situasjoner. Bruksteorien blir ofte tatt for gitt og ligger ofte taus i oss. (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug, 2004:321) *Uttalt teori* er teori som forklarer eller rettferdiggjør et bestemt adferdsmønster og er knyttet opp til organisasjonens normer, verdier og myter om hva som er rasjonell adferd (Espedal 1995 i Fivelsdal m.fl, 2004:321).

Læring og kunnskap henger nært sammen (Irgens 2011:115). David Kolb (1984) sier er *læring en prosess som gjennom transformering av erfaring skaper kunnskap* (Irgens 2011:115).

Som nevnt er mitt perspektiv på læring i arbeidslivet og da både individuelt og organisatorisk. For å utdype dette velger jeg å benytte Forsberg og Wåglund (1989) sin 4-trinnsmodell som er utvidet til en 5-trinnsmodell av Irgens (2007).



**Figur 3 - Femtrinnsmodell for læringsprosess (Irgens, 2007:49)**

Femtrinnsmodellen illustrerer hvordan *kunnskap kan overføres fra et steg til et annet og overgangen fra individuell læring til organisatorisk læring* (Irgens 2007:49). Det er viktig å ha en forståelse av at kunnskapsutvikling foregår mer i en spiralform enn som trinn for trinn prosess.

*Påvirkning* som er nivå 1 er å få utfordret den forståelsen en allerede har om temaet, enten det er via media, et møte eller et seminar. Når vi har forstått og lært oss nye begreper eller temaer så er vi over i nivå 2 som er innlæringen så fremt vi har overvunnet eventuelle barrierer (filter 1). Barrierer kan være teknologi, situasjoner eller individuell forsvar mot disse begrepene eller temaene. *Innlæring* handler om å overføre *kunnskap* uten å ha forstått den. Trinn 3 handler om *kunnskapsutvikling* og det å gå fra innlæring og kunnskapsutvikling betyr at vi vi klare å koble kunnskap til våre etablerte handlingsteorier eller skaper nye handlingsteorier. For å klare det må vi over filter 2 som er barriere mot å skape arena der læring kan utvikles. Fra kunnskapsutvikling går vi over til kunnskapsanvendelse som er nivå 4. Det handler om å ta i bruk det man har lært. Filteret en må over her er barriere mot å omsette ny kunnskap ut i praksis. De 4 første trinnene handler om *individets læringsprosess* fra påvirkning til anvendelse av den kunnskapen en har utviklet. Fra nivå 4 til nivå 5 handler det å gå fra individuell læring til *organisatorisk læring*. Organisatorisk læring er når organisasjonen endrer sine handlingsteorier og dermed som organisasjon i stand til å utføre arbeidsoppgaver og utfordringer på en bedre måte. Men for å komme dit må vi igjennom filter 4. I filter 4 må anvendelsen av kunnskapen gjøres uavhengig av enkeltpersonene. Dette gjøres ved at handlingsteoriene blir endret og at organisasjonen håndterer utfordringer og arbeidsoppgaver på en bedre måte uavhengig av enkelt ansatte. Læringen må forankres i organisasjonen og ikke i enkeltindividet (Irgens, 2007).

### 3.2.2 Kunnskap og kunnskapsutvikling

For å definere hva *kunnskap* er, velger jeg å bruke kunnskapshierarkiet som er presentert av Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009). De sier at kunnskap blir definert først når informasjonen er behandlet, oppfattet, analysert og evaluert.



Figur 4 - Kunnskapshierarki - (Ackoff, 1989 i Newell et al, 2009:3)

Gottschalk (2004) definerer data som tall, symboler og de har ingen verdi i seg selv. For at disse dataene skal ha noen mening må de settes i en sammenheng. Da gir de informasjon. Informasjon er organisert data og de utgjør en forskjell når informasjonen er forstått. Når informasjonen er som nevnt ovenfor behandlet, oppfattet, analysert og evaluert er den kunnskap. Når kunnskap blir koblet mot intuisjon og dømmekraft og den blir kroppsliggjort blir kunnskapen til visdom som da blir en nytteverdi for den enkelte. Kunnskap er både boklig kunnskap og praksiskunnskap som en utvikler gjennom arbeid. I en organisasjonsutviklingsprosess er det endringen i *praksiskunnskapen* en vil forsøke å oppnå. Endring i handlingsmønstre fører til varige endringer som igjen fører til ny kunnskap. (Klev og Levin, 2009). Praksiskunnskap, også kalt handlingsbasert kunnskap og knowhow som Ryle (1949) definerer det som, er å gjøre ting som viser seg gjennom de ferdigheter som ligger i det å mestre den konkrete handling (Klev og Levin, 2009:84). Praksiskunnskap eksisterer gjennom arbeid og endring av praksiskunnskap er målet i en organisasjonsutviklingsprosess. Praksiskunnskap er skjult, taus kunnskap og vises bare gjennom handling. I kunnskapsutvikling nevnes ofte det å utvikle taus kunnskap, eksplisitt kunnskap og praksis kunnskap. (Klev og Levin, 2009)

Forståelsen av kunnskapsutvikling er å koble den nye læringen mot våre handlingsteorier eller at læringen bidrar til at vi utvikler nye handlingsteorier. Kunnskapsutvikling er en prosess der vi bearbeider og utvikler videre det vi har lært (Irgens, 2007:54). Kunnskapen kan være både taus og eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Taus kunnskap* kan forstås som kunnskap som ikke er uttrykt, men som bare er der. Taus kunnskap er vanskelig å beskrive

for andre og er knyttet til den enkeltes ferdigheter, intuisjon og sanser (von Krogh et.al, 2001). Skal den tause kunnskapen gjøres *eksplisitt*, det vil si tilgjengelig for omverdenen, må den tause kunnskapen blir delt gjennom en sosialiseringsprosess. Eksplisitt kunnskap er den kunnskap du kan formidle til andre som for eksempel via tegninger og bruksanvisninger (von Krogh et.al, 2001).

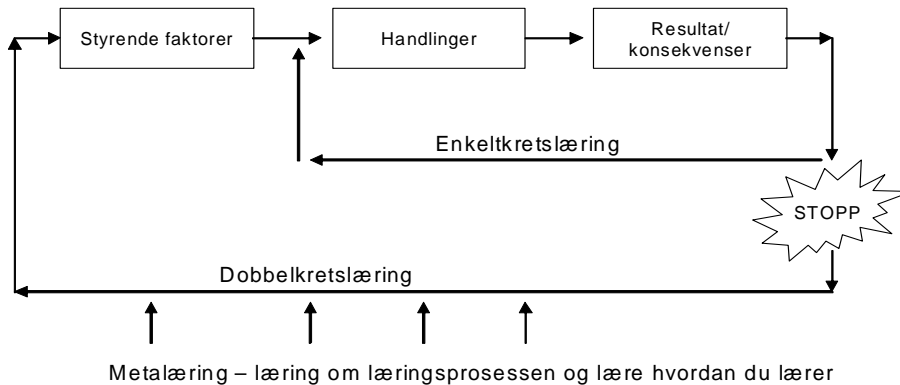
### 3.3 Individuell og organisatorisk læring

I det første forskningsspørsmålet « *Hva lærte deltakerne individuelt og i felleskap* » vil jeg se om prosjektdeltakerne har lært noe og eventuelt hva har læringen bestått av. Den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt til dette temaet er individuell og organisatorisk læring.

Bakgrunnen er at jeg vil se om det deltakerne har lært, er grunnleggende, slik at læringen medfører endring i handlingsmønster og handlingsteorier eller om læringen bare er justering av den samme oppgaven og dermed bare er en påvirkning og ny informasjon.

#### 3.3.1 Individuell læring

En mye brukt modell for individuell læring er enkeltløkkelæring og dobbeltløkkelæring som Klev og Levin (2009:94-95) henviser til.



Figur 5 - Ulike grader av læring (Argyris og Schön, 1978,1996 fra forelesningsnotaer ved HINT, 2011)

*Enkeltløkkelæring* er en enkelrespons og Klev og Levin (2009) kaller det for termostatlæring. Det vil si å gjøre enten mer eller mindre av det samme som før. Her ønsker man å forbedre resultatet mest mulig uten å endre på mål og verdier som ligger fast. Ved *dobbeltløkkelæring* (Klev og Levin, 2009) utfordrer man antakelsene som styrer praksisen. Man stiller spørsmål ved ting man gjør og om det er riktig det man gjør i dagens praksis. Er det riktige mål vi har? En stiller og reflekterer over de mål og verdier som er satt og utfordrer disse og eventuelt

endrer de slik at de blir bedre og mer effektive. Grunnleggende justering av mål og verdier og aktiv søken etter forbedringer. Dette samsvarer med Argyris og Schön (1978;1996) bruksteorier og handlingsteorier. Som nevnt er denne modellen bygget på Argyris og Schöns (1978; 1996) teorier i forhold til systematisk læring koblet mot organisasjon. Denne forenklete modellen kan brukes til å forstå både mennesker, systemer og prosesser samt bidra til at vi analyserer bedre. Argyris og Schön (1978; 1996) har i sin opprinnelig modell også med seg *null læring* som betyr at uansett hva en gjør så vil en få samme respons – det foregår ingen ny læring. I tillegg har de også med *metalæring*. Når metalæring skjer lærer individene om organisasjonslæring. Dette er et høyere nivå for læring og det vil si at en lærer av læringsprosessene og en lærer å lære. Dette kan illustreres ved følgende modell:

### **3.3.2 Organisatorisk læring**

Som vi har sett tidligere, forklarer Irgens (2007:56) i sin 5 trinnsmode ll at organisatorisk læring som kollektiv prosess gjør organisasjonen i stand til å endre sine handlingsteorier og som gjør organisasjonen, uavhengig av enkeltpersoner, i stand til å håndtere utfordringer og arbeidsprosesser på en bedre måte. Det vil si at organisasjonen endrer sine handlingsteorier.

En annen som forklarer organisatorisk læring er Bente Elkjær (2004). Hun har summert opp organisatorisk læring i tre deler. Den første vei er en prosess av oppdagelse og korrigering av feil, hvor individene opptrer som representanter for organisasjonen. *Læringen skjer her gjennom individene*. Den første vei bygger på individuell læring og på Argyris og Schöns (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Disse teoriene har bidratt til flere modeller som for eksempel enkelt og dobbel kretslæring som er nevnt i kapitlet over (Irgens 2011). Den andre vei er læring som deltakelse i *praksisfelleskap* (Elkjær, 2004). Her tar læring plass i en sosial prosess og læring skjer i organisasjonen, i uformelle grupper og er knyttet opp mot det praktiske arbeidet. Læring bygger på relasjoner, både i forhold til andre medarbeidere og i forhold til tidligere erfaringer, samt at læring må forstås ut fra den konteksten den skjer i (Irgens 2011). Den tredje veien kombinerer den første og den andre veien men i tillegg trekkes emosjoner, intuisjon og kropp inn i læringen. Den tredje veien åpner opp for å *forstå organisasjonen som en sosial verden* der en forplikter seg til aktiviteter og samhandler. (Elkjær, 2004). Organisatorisk læring er både et produkt og en prosess og er noe mer enn å utvikle ferdigheter og kunnskap eller bli dyktige praktikere. Erfaring er viktig for læring i organisasjoner (Irgens, 2011)

### 3.4 Den samskapte læringsmodell

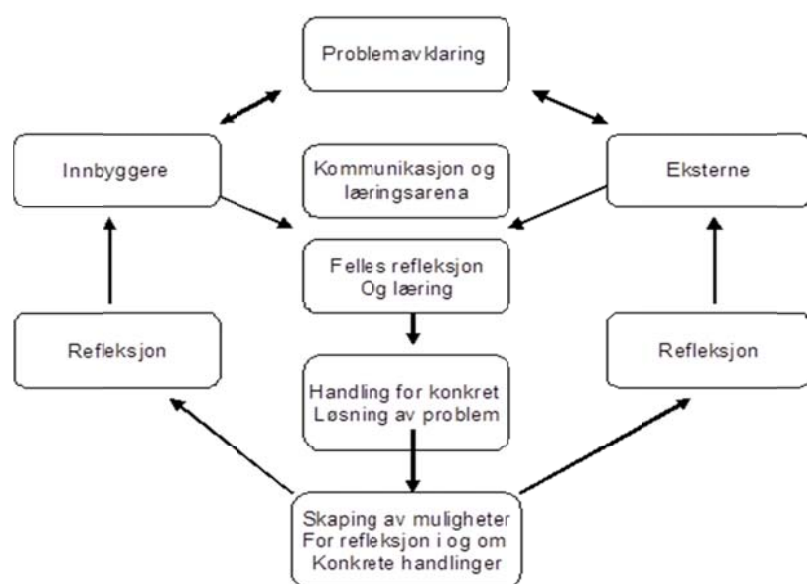
I dette kapitlet vil jeg utdype teori som er knyttet til mitt andre forskningsspørsmål; «*Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?*». I dette forskningsspørsmålet har jeg valgt å benytte teori om organisasjonsutviklingsprosesser og da prosesser som er knyttet opp mot aksjonsforskning. Konkret har jeg valgt å bruke teori om den samskapte læringsmodellen av Klev og Levin (2009). Den samskapte læringsmodellen handler om handling og refleksjon for å løse utfordringer i felleskap. Blant annet ser den på viktigheten for arena for læring og den fokuserer på prosesslederrollen. Medvirkning er meget sentralt i denne modellen. Disse temaene, arena for læring, prosesslederrollen og medvirkning vil jeg belyse spesielt.

Den norske versjonen av samskapt læring bygger på Elden og Levins ”co-generative learning” fra 1991. Elden og Levin (1991) har gjennom sin erfaring med aksjonsforskning i Norge og Skandinavia utviklet en modell som de kalte «Participatory action research- PAR». Det er denne modellen Klev og Levin har bygd videre på og som de har kalt « samskapt læring». Hovedideen bak PAR er å bygge opp mer demokratiske organisasjonsutviklingsprosesser og mer demokratiske måter å lede på. Hovedtema er å gjennomføre en kollektiv aksjon for å løse lokale problemer. Samskapt læringsmodell er ikke en metode men en modell for gjennomføring av endringsprosesser og jeg har valgt å se den som en arbeidsform for å utdype organisasjonsutviklingsprosessen i prosjektet «HR på tvers på NT».

Som nevnt er den samskapte læringsmodellen er en modell for ledelse av utviklingsprosesser. Den er tuftet på bred medvirkning og at både de interne medarbeiderne og eksterne konsulenter deltar i samme læringsprosess og bidrar til å løse konkrete problem og finne praktiske løsninger. Interne deltar med sin kunnskap om de interne utfordringene mens de eksterne bidrar med sin kompetanse om tilrettelegging og endring. Samspillet mellom de interne og de eksterne er viktig å avklare for å få til en reell utviklingsprosess. I forhold til prosjekter, der noen få aktører deltar og bestemmer måloppnåelsen, samt planlegger og beslutter løsninger vil en i den samskapte læringsmodellen ha bred deltakelse der prosessen er en viktig læringsarena. I den samskapte læringsmodellen er det vanskelig å forhåndsdefinere resultatene, da deltakernes læringsprosess er et viktig redskap for å oppnå resultater. Derfor er det viktig å planlegge prosessene godt i stedet for å fokusere på å definere resultatene (Klev og Levin, 2009 70-71).

Modellen er en prosess der både medarbeidere og konsulenter deltar i en kollektiv læringsprosess (Greenwood & Levin, 2007). Deres modell består av to aktører, de interne og ekstern fasilitatoren. De interne eier problemet men er ikke en homogen gruppe, de interne er med å sette fokus på problemene og deltar i løsningen av problemet og må samtidig leve med de beslutningene som er tatt. *Hovedideen med den samskapte læringsmodellen er at en skal integrere kommunikative prosesser på ulike arena i en og samme læringsprosess. Målet er konkrete løsninger og at det skal være kollektive læringsprosesser, der lederne er en aktør i prosessen* (Klev og Levin (2009:73).

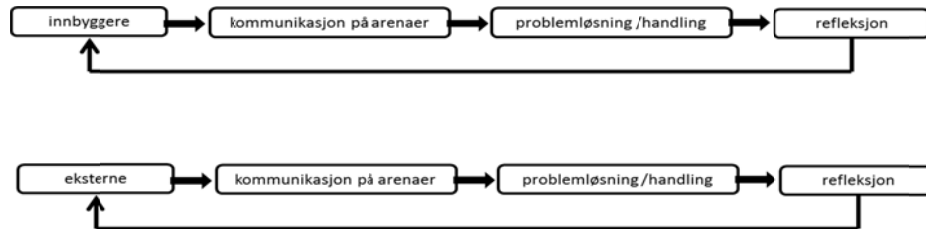
Den samskapte læringsmodellen bygger på to hoveddeler. Det ene er å løse et praktisk problem gjennom eksperimentering som igjen utvikler ny kunnskap og det andre er høy grad av medvirkning som bidrar til at motstand mot forandring minskes. (Klev og Levin, 2009). Modellen handler om å koble kunnskapsutvikling sammen med konkrete handlinger for å løse utfordringer i organisasjonen. I tillegg er det viktig i slike tilfeller å ha flere mulige alternative løsninger i stede for å ta det første og beste som faller en inn. Ideen bak samskapt læringsmodell er tredelt. Det er en felles læringsprosess men aktørene kan delta på ulike arenaene, er å løse konkrete utfordringer med handlinger som bidrar til kunnskapsutvikling samt at pådriveren/den eksterne deltar som et integrert medlem i læringsprosessen. (Klev og Levin, 2009; 73). Den samskapte læringsmodellen er fremstilt som følger:



Figur 6 - Den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009:74)

En viktig forutsetning i denne prosessen er å tilrettelegge for at deltakerne i prosessen møtes for å jobbe med konkrete utfordringer som de finner løsninger på som bidrar til læring. Som nevnt tidligere er det en forutsetning at deltakerne deltar i samme læringsprosess selv om de har forskjellige roller og ansvar. (Klev og Levin, 2009).

Sentralt i modellen er det også to læringssløyfer, en for de interne og en for de eksterne deltakerne.



Figur 7 - De to læringssløyfene i den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009:75)

I læringssløyfene deltar de interne og eksterne med sine konkrete innspill som de tar videre og finner konkrete handlinger/løsninger på som de igjen reflekterer over og derigjennom finner felles løsninger eller separate løsninger (Klev og Levin, 2009). Det handler om å delta i refleksjonsprosesser som bidrar til handling i de ulike aktørgruppene og som igjen bidrar til kollektiv læring.

Et viktig element i læringssløyfene er refleksjon. Refleksjon i handling beskrives som en refleksjon over handlingsmønstret og i noen tilfeller i handlingen. Noen ganger tenker vi faktisk over hva vi gjør og vi reflekterer i handlingen over det vi faktisk utøver (Schön, 2001). Schön (2001:51) sier at *vår viten ligger i våre handlinger* og han bruker jazzmusikernes improvisasjon som et eksempel. Jazzmusikere justerer sine prestasjoner i takt med fornemmelsen i musikken som de kollektivt skaper sammen (Schön, 2001:56).

Refleksjon i handling er sentral for de som utøver praksis, når de skal håndtere problematiske situasjoner, som for eksempel en legespesialist på meslinger (Schön, 2001:60,62). Reflektert praksis, der praksis er prestasjoner i situasjoner, forberedelse til en fremførelse og det rommer et element av gjentagende. Når en praktiserende har gjort tilstrekkelige variasjoner av tilfellet er han i stand til å praktisere sin praksis. Praksis blir mer og mer en gjentakelse og rutine (Schön, 2001). Utfordringen er at mange praktikere er så fastlåst i sin utøvelse at de ikke finner anledning til å reflektere over det de faktisk gjør. Mange velger bevisst ikke å reflektere over det de gjør, for det kan føre til usikkerhet. Av og til kan de ikke forklare hva de faktisk gjør og kan dermed ikke rettferdiggjøre kvalitetene (Schön, 2001)



I selve modellen er *problemavklaring* det første steget. Her er det viktig at det blir etablert en omforent forståelse av problemet og at det legges til rette for å bygge tillit, til god kommunikasjon og en god samarbeidsplattform. I denne fasen er det viktig for ekstern konsulent/leder får god innsikt og forståelse av organisasjonen og dens indre liv for å kunne bidra med konstruktive og gode planer og prosesser. Her er det viktig å ha en god balanse mellom det å løse ting raskt og effektivt og det å la ting få modnes hos deltakerne. Neste steg er *planlegging og forming av arenaer* for felles refleksjon og læring. Her er det snakk om planlegging av prosessen og finne de riktige arenaene der felles læring kan finne sted. Ekstern konsulent/leders viktigste rolle er å finne og skape gode læringsarena slik at god dialog etableres, kreativiteten blomstrer og det reflekteres over de handlingene som etableres. En læringsarena kan blant annet være et møte, en samling, en workshop eller en fysisk aktivitet. Når deltakerne har kommet frem til noen *løsninger og handlingsforslag* vil disse bli gjenstand for vurdering og refleksjon. Her kan det både være positive men også negative vurderinger som igjen fremskaper en ny handling og dermed videre utvikling. Det er viktig å ikke legge bånd på hva som er riktig og galt men la kreativiteten blomstre. Ekstern konsulent/leder sin rolle er her å lede prosessen men etter hvert la deltakerne i større grad ta styringen og ledelsen selv. Som nevnt flere ganger tidligere er den samskapede læringsmodellen basert på en kollektiv læringsprosess og i prosessen oppstår det tre former for kunnskap. Det er eksplisitt, handlingsbasert og taus kunnskap<sup>4</sup>. Alle deltakerne får tilgang til den samme kunnskapen og det utvikler seg ny innsikt, ny praksis som bidrar til ny læring (Klev og Levin, 2009). Neste steg i prosessen er det viktig at alle parter *reflekterer* over og gjør seg opp sine egne meninger om både prosess, handlinger og resultat. Ekstern konsulent/leder bør gjennomgå den samme refleksjonen for å ivareta, korrigere eller endre praksis. Alle stegene i prosessen bidrar til en kontinuerlig læringsspiral som også kan brukes i det daglige slik at læring blir en naturlig del av arbeidskulturen. (Klev og Levin, 2009)

En avgjørende faktor for at læring og utvikling skal skje er utformingen av læringsarenaer. Arena for læring er en viktig premiss i den samskapede læringsmodellen. Flere teoretikere hevder at gode og tilrettelagte arenaer for læring er suksesskriteriet for å gjennomføre gode organisasjonsendringsprosesser. Teori om arena for læring vil bli presentert i det påfølgende kapitlet.

---

<sup>4</sup> Taus og eksplisitt kunnskap er definert i kapittel 3.2.2

### 3.4.1 Arena for læring

Klev og Levin(2009) sier at et av de viktigste grepene i samskapt læring er å etablere arenaer, møteplasser der utveksling av informasjon kan skje, der *kommunikasjon* mellom partene kan foregå og der *dialogen* kan flyte slik at læring kan oppstå. Et av suksessfaktorene for ny kollektiv adferd er å skape og tilrettelegge læringsarena for å prøve ut og lære nye handlingsmønstre. En læringsarena kan bestå av materielle rammer og av de menneskene som kan kommunisere innenfor disse rammene. (Klev og Levin, 2009:78).

Et viktig poeng er at det er arena som tillater *kommunikasjonsprosesser* i omgivelser strukturert for forskning og læring. Det må være en plass der aktørene samspiller og at det er en plass som er tilrettelagt for kommunikasjon og læring. Arenaene må designes slik at de tilfredsstiller de utfordringer som tilligger i de aktuelle problemene som skal løses. Arenaene må tilpasses i forhold til hvilke utfordringer en står overfor. Dette i samsvar med von Krogh et al (2001) kunnskapshjelpende kontekst<sup>5</sup>. Utvelgelse av tilpassede arena avhenger av kompetansen til fasilitator. I de riktige arenaene er det viktig at kommunikasjonene mellom aktørene åpnes opp slik at det blir mulighet for *læring og refleksjon* i en pågående læringssløyfe. Kommunikasjonsprosessene hjelper til problemløsning, etablerer nye erfaringer for både de interne aktørene og de profesjonelle aktørene til å reflektere over. (Greenwood og Levin, 2007)

Flere forfattere som har skrevet om dette temaet nevner ulike former for læringsarena. Det japanske ordet BA som ble brukt av den japanske filosofen Kitaro Nishida er et annet ord for læringsarena. Ordet BA beskrives som « et utviklingsrom - et rom for å utvikle relasjoner» (Irgens, 2011:134,136). Arena for læring er som sagt en møteplass for sosial utveksling og læring (Klev og Levin, 2009). Dette krever bred deltakelse og det bringer meg over til neste viktige premiss i den samskapte læringsmodellen, medvirkning.

### 3.4.2 Medvirkning

I den samskapte læringsmodellen er det lagt stor vekt på medvirkning i prosessen. Det å skape demokrati ved å gi den enkelte rom og mulighet til å påvirke og utvikle sine sitt eget arbeidsliv. Engasjement og involvering fra den enkelte er sentrale tema samt å legge til rette for aktiv deltakelse, det vil si gi rammevilkår som gjør det mulig å fatte beslutning på

---

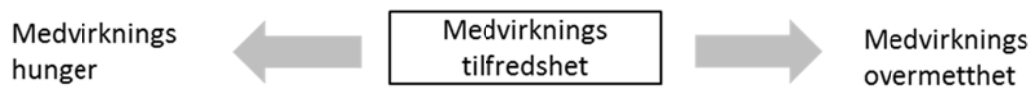
<sup>5</sup> Teorien til von Krogh et al (2001) om kunnskapshjelpende kontekst kommer jeg tilbake til i kapitel 3.5.

selvstendig grunnlag er viktige suksessfaktorer i den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009:85).

Medvirkning kan skje enten representativt, som er forankret i norsk lov, der fagforeningsrepresentanter har rett på å delta eller direkte, der den enkelte ansatt deltar direkte i utviklingen av sitt daglige arbeid. Medvirkningsperspektivet i den samskapte læringsmodellen er direkte medvirkningen, der den enkelte ansatt direkte og konkret er med på å forme sin egen arbeidshverdag (Klev og Levin, 2009).

Det er tre faglige grunner til at den samskapte læringsmodellen bygger på høy grad av medvirkning. For det første er det økonomisk og praktisk fordi motstand mot forandring blir mindre når aktørene er deltakende i å utvikle løsninger. For det andre er det politisk og verdimeslig viktig at aktørene får en mulighet til å påvirke og forme sin egne arbeidsbetingelser og for det tredje er aktiv deltakelse og påvirkning med på å skape praktiske løsninger som igjen er med på å etablere grunnlaget for kunnskaping innenfor sitt eget interesseområde (Klev og Levin, 2009:85)

I modellen «medvirkningstilfredshet» sier Irgens (2011) at det er viktig med riktig medvirkning. Riktig medvirkning krever riktig balanse både ift deltakelse men også ift informasjon.



**Figur 8 - Medvirkningstilfredshet (Irgens, 2011:43)**

Blir en tvunget til å delta, kan det føre til overmetthet, mens på den andre siden, hvis en ikke får anledning til å medvirke i det man ønsker å medvirke i, kan det føre til hunger. I begge situasjonene kan det oppstå stress og frustrasjoner og lavere produktivitet.

Hvis medarbeider føler at de ikke har fått deltatt, kan de forsure og skape misnøye i arbeidsmiljøet. Hvis det er mange nok, kan det bidra til at endringen ikke lar seg gjennomføre og at det tar lang tid og bygge opp et godt og konstruktivt arbeidsmiljø igjen. På bakgrunn av dette kan en si at medvirkning ikke bare er positivt, hverken for den enkelte medarbeider eller for organisasjonen. Blir det ikke håndtert riktig, kan det få følger for både beslutninger, kvalitet og utviklingen. (Irgens, 2011). Dette fordrer riktig medvirkning til riktig tid.

Gary Yukl (2010) sier det er viktig å være bevisst på hvordan en legger opp medvirkningen i forhold til hvilke aktører som skal medvirke. Dette for å få forståelse og legitimitet.

Yukl (2010) utdyper flere konsekvenser for medbestemmende ledelse samt potensielle fordeler for medvirkning. Han sier at *medvirkning gir høyere kvalitet på beslutningene*. Det betyr at så lenge aktørene har riktig informasjon, kvalifikasjoner og leder er villig til å finne gode løsninger sammen, vil det bidra til høyere kvalitet på beslutningene. Det er ingen garanti for at medvirkning gir høyere kvalitet. Det avhenger av aktørenes kompetanse, aktørenes innfallsvinkel og ikke minst aktørenes prioriteringer. I tillegg kan tidsfaktor, antall deltakere og formell politikk senke kvaliteten på beslutningene. Den neste fordelen er at *medvirkning gir mer aksept for beslutningene*. Medvirker aktørene vil de føle eierskap til beslutningene og motivasjonen for å implementere beslutningene er større fordi de forstår beslutningene bedre. Frykten for beslutningene blir dermed mindre. I tillegg bidrar en medvirkningsprosess til et gruppepress for å implementere beslutningen for de som ikke er enige i beslutningen. En annen fordel han nevner er at *medvirkning gir mer tilfredsstillelse med beslutningsprosessen*. Aktørene godtar i større grad beslutningene når de er blitt behandlet med respekt og vennlighet. I tillegg godtar de beslutningene i større grad når de har fått uttrykt sine meninger og gitt uttrykk for sine preferanser. Dette avhenger av deltakelsen i prosessen. Føler de at de er blitt manipulert inn i en beslutning vil det føre til motstand og uvillighet. Den siste og en viktig fordel er at *medvirkning bidrar til utvikling av ferdigheter*. Deltakelse i utarbeidelse av beslutninger kan føre til økt kompetanse og ferdigheter men det avhenger av hvor inkludert de har vært i prosessen (Yukl, 2010).

For å etablere god medvirkning er det viktig med gode endringsledere som kan lede, initiere og gjennomføre en endrings- og læringsprosess. Det bringer meg videre til neste steg i den samskapte læringsmodellen, prosesslederen.

### **3.4.3 Prosessleder**

Den samskapte læringsmodellen har stort fokus på prosesslederrollen. Den kan beskrives som enten fasilitator, ekstern endringsleder, intern endringsleder eller konsulent.

Den samskapt læringsmodell er basert på en gjensidig læringsprosess mellom de interne aktørene og en ekstern konsulent. Den eksterne er en som tilrettelegger prosessen og som har kompetanse på endringsprosesser. Det er viktig i slike prosesser at konsulenten tar aktivt del i utviklingsprosessen og legger til rette for læring og utvikling. En endring av en eksisterende

utfordring vil påvirke både de ansatte som jobber med utfordringen men og så for lederen som må gå foran og tilrettelegge for endringen. Alle må ha en felles forståelse for både utfordring og løsning (Klev og Levin, 2009). En ekstern fasilitator må inneha en del ferdigheter som blant annet å være en god kommunikator, være god på å ta poenget i diskusjonene, må være fleksibel i måten å opptre på og til å se og oppfatte den tause kunnskapen som ligger i gruppen. I tillegg må den eksterne aktøren ha selvtillit og integritet og være villig til å ta risiko. I tillegg er det viktig med ironi og å være tålmodig (Greenwood og Levin, 2007).

Som nevnt er det viktig er at den eksterne konsulenten bidrar i læringsprosessen men i starten vil det være en ubalanse mellom de interne aktørene og den eksterne konsulenten med tanke på lokalkunnskapen. På den andre siden vil den eksterne aktøren ha med seg erfaringer og perspektiver som ikke er representert blant de lokale aktørene. Dette gir den ekstern aktør makt i en endringsprosess. Hvordan den eksterne konsulenten håndterer denne makten er vesentlig (Klev og Levin, 2009, Greenwood og Levin, 2007).

Den eksterne konsulenten har ingen formell posisjon i den interne organisasjonen, og dermed vil hans deltakelse i prosessen spille en viktig rolle gjennom utvikling av en endringsprosess. Deriblant å lære opp lokale deltakere slik at de etter hvert kan ta kontroll over utviklingsprosessen og kjøre sine egne prosesser er en viktig rolle (Klev og Levin, 2009)

Hvis fasilitatoren er en intern leder eller aktør vil den interne har formell posisjon i organisasjonen. Det er viktig at den interne innehar de samme ferdighetene som kreves for en ekstern fasilitator, men det er i tillegg både noe fordeler og ulemper ved å drive en endringsprosess i egen organisasjon (Greenwood og Levin, 2007). Fordelene er at den interne har engasjement for å få til endring, samt at vedkommende har god kunnskap om både den formelle strukturen og det uformelle hverdagslivet i organisasjonen. Ulempen er at man har med seg en historie slik at en ikke evner å se helheten samtidig som det er en fare for at historien blir farget av den interne aktørens egen forforståelse. I tillegg er maktperspektivet viktig for den interne konsulenten på lik linje som for en ekstern fasilitator. En annen ulempe er om de interne faslitatoren tør å åpne opp for sannheten (Nielsen og Repstad, 1993).

### 3.5 Kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer

I dette kapitlet vil jeg utdype teori om mitt tredje forskningsspørsmålet som er «Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling?». Her har jeg valgt å legge vekt på kunnskapshjelpere som kan være med å bidra til kunnskapsutvikling. I forhold til hva som kan ha hemmet kunnskapsutvikling har jeg sett på mulige barrierer som kan forhindre utvikling. Jeg har i hovedsak valgt å bruke von Krogh, Ichijo, Nonaka (2001) sin teori omkring dette temaet.

#### 3.5.1 Kunnskapsfremmende faktorer

Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2001) sier at kunnskapsutvikling stiller spesielle krav til relasjoner i organisasjonene og kunnskapsutvikling forutsetter en avslappet atmosfære.

De sier at for å skape en effektiv kunnskapsutvikling er en avhengig av kunnskapshjelpende kontekst, som er felles møteplasser der gode relasjoner kan utvikles<sup>6</sup>.

De bringer inn temaet *kunnskapshjelpende kontekst* og sier at i utviklingen av kunnskap er *omsorg* i organisasjonen viktig. Betydningen av omsorg er organisasjonsutviklingsprosesser er mange tilfeller undervurdert. *Relasjoner* er viktig i en organisasjon. Det får medlemmene til å føle seg trygge, det vil redusere mistillit og misnøye samt at dette bidrar til positiv utvikling. De nevner fem dimensjoner som kan hjelpe ledere og andre til å se om organisasjonen har omsorg for hverandre.

Den første er *gjensidig tillit*. Det handler om å gi og ta imot hjelp, om å stole på hverandre og stole på at andre har de riktige intensjonene og det handler om å opptre konsistent overfor hverandre. Den andre er *aktiv empati* som handler om å forstå og sette seg inn i andres sted ved å aktiv lytting og spørrende holdninger, handler om å vise empati og ærlighet i dialogen og søke etter en dypere mening med det som sies. Den tredje dimensjonen er *adgang til hjelp*. Det handler om tilgjengelighet og faktisk gi fra seg opparbeidede ferdigheter, handler om å skjønne at enhver har ansvar for å hjelpe de andre deltakerne med å utvikle kunnskap. Den fjerde er *ingen fordømmelse* som handler om holdninger i organisasjonen hvordan vi behandler hverandre, hvordan vi gir ris og ros og ikke minst hvordan organisasjonen takler feilsteg ansatte gjør avhengig av graden av feil. Den siste og femte dimensjonen er *pågangsmot*. Det handler om tørre å utfordre, om å tørre å gi av seg selv og tørre å delta samt det å tørre å gi og få konstruktiv tilbakemelding (von Krogh, et al, 2001).

---

<sup>6</sup> Dette er nært knyttet til teorien om arena for læring som jeg har utdypet i kapitel 3.4.2

Von Krogh et al. (2001) har i tillegg til omsorg i organisasjonene utviklet fem kunnskapshjelpere som skal bidra til å utvikle kunnskap. Disse hjelperne er 1. å formulere en kunnskapsvisjon, 2. å lede samtaler, 3. å mobilisere kunnskapsaktivister, 4. å skape den riktige konteksten og 5. å gjøre den lokale kunnskapen global.

I det videre arbeidet med denne oppgaven velger jeg å ikke ta med to av disse hjelperne videre i min oppgave på grunn av relevansen til problemstillingen. Det gjelder kunnskapshjelper nr 1 som er å formulere en kunnskapsvisjon og hjelper nr 5 som er å gjøre den lokale kunnskapen global.

Kunnskapshjelper nr. 2 er det å lede samtaler. Denne hjelperen er tettest knyttet opp mot omsorg og menneskelige relasjoner i organisasjonen. Denne hjelperen påvirke alle de fem kunnskapsutviklende trinnene i utviklingsprosessen.

Det er 4 retningslinjer som den som leder samtalen bør ta hensyn til for å få til gode samtaler. Disse fire retningslinjene er: 1. Oppmuntre aktivt til at alle deltar samt hvordan gå inn i en samtale. 2. Utvikle en etikette for samtalen som handler om hvordan en opptrer i en samtale og hvordan samtalen skal forløpe i den konkrete bedriften. 3. Rediger samtalene på en passende måte, handler om å gripe inn i samtalen på riktig tid og med riktig språk. 4. Oppmuntre til nyskapende språk som bidrar til en dynamisk kunnskapsutvikling. En samtales hensikt er en prosess som går ut på å få bekreftelse på kunnskap til utvikling av kunnskap. Dette krever tillit, en omsorgsfull atmosfære, at samtalepartene stoler på hverandre samt utvikling av nye begreper (Von Krogh et.al, 2001).

Kunnskapshjelper nr. 3 er å mobilisere kunnskapsaktivister. Kunnskapsaktivister er aktører som kan bistå og legge til rette for kunnskapsutvikling. En kunnskapsaktivist har tre roller. Det ene er å være en katalysator for kunnskapsutvikling. Det vil si å hjelpe til med å etablere en kunnskapshjelpende kontekst og innhente og bearbeide informasjon. Den andre rollen er å koordinere initiativ til kunnskapsutvikling. Det vil si å koble de ulike initiativ til kunnskapsutvikling i organisasjonen sammen slik at en drar nytte av hverandres kompetanse og erfaring. Den siste rollen en kunnskapsaktivist kan ha er å være forutseende kremmere. Det betyr å se helheten i organisasjonen og samle de ulike initiativene til bedriftens beste slik at strategi og kunnskapsvisjon synkroniseres (Von Krogh et al 2001)

Kunnskapshjelper nr. 4 er å skape den riktige konteksten. Det er den hjelperen som omfatter organisasjonsstrukturer som utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid (Von Krogh,

2007:201). Kunnskapsutvikling stiller spesielle krav til relasjoner. For å få til dette er det viktig å ha et felles BA som kan være et møterom/kunnskapsrom som gjør det mulig å utvikle gode relasjoner der en kan sosialisere og dele taus kunnskap, der en kan utvikle og utforme konsepter, der en kan begrunne og rettferdiggjøre konsepter samt utforme prototyper og til slutt forsterke kunnskap. Dette er de fem kunnskapsutviklende stegene i det å skape kunnskap. (Von Krogh et al 2001).

Von Krogh et.al (2001) sier at det er viktig å ta hensyn til hvilken organisasjonsstruktur en har/vil ha når en etablerer en kunnskapshjelpende kontekst for en kontinuerlig utvikling av ny kunnskap.

Nonaka og Takeuchi (1995) kunnskapsfremmende tema er *redundans*. Redundans betyr overlappende informasjon og finner sted primært der informasjon deles. Overlappende informasjon er viktig for den oppmuntrer til konstant dialog og kommunikasjon og bidrar til en felles forståelse. Redundans bidrar blant annet til at både taus og eksplisitt kunnskap deles da deltakerne kan forstå den enkeltes forklaring ut fra flere perspektiver. Overlappende informasjon kan også bidra til at den enkelte kan forstå sin rolle i organisasjonen bedre.

Neste kapittel vil handle om motsetningen til kunnskapsfremmende faktorer, barrierer for kunnskapsutvikling.

### **3.5.2 Kunnskapshemmende faktorer**

Von Krogh et al (2001) sier det finnes barrierer mot kunnskapsutvikling og de finnes både på individ og organisasjonsnivå.

Individuelle barrierer er blant annet at *tidligere erfaringer* ikke er nok. Det krever mer kunnskap til å utføre ny handlinger og det bidrar til at en ikke føler seg kompetent og blir stresset og urolig og prøver da å motarbeide situasjonen. En annen barriere er trusselen mot sin *egen selvoppfattelse*. En endring i jobbsituasjon medfører at vi må se på hvem vi egentlig er. Nye ting er skremmende og det å bryte med gamle vaner føles som en trussel og vi kjemper da imot de nye tingene for vi vet ikke hva som kan skje. En annen barriere er trusselen mot *ny kunnskap*. En medarbeider har hatt «makt» over kunnskapen i gruppen, så kommer det inn en ny kollega som har en annen type kunnskap eller ny kunnskap som rokker ved den etablerte kunnskapssituasjonen i gruppen.

De fire organisatoriske barrierer for kunnskapsutvikling er den første *språk*. Ukjente ord og uttrykk samt forståelsen av disse kan danne barrierer for kunnskapsutvikling. Den andre barrieren er *organisasjonens fortellinger*. Historiene bidrar til å fortelle hvordan vi har det,



hvordan vi skal ha det hos og hvordan ting fungerer hos oss. Historiene er ofte negativt ladet og kommer opp når nye ideer lanseres for å bremse ny utvikling. Den tredje barrieren er *prosedyrer*. Prosedyrer bidrar til å løse oppgavene enkelt og presist men de bidrar også til hindre utvikling av ny kunnskap da styrer samhandling og kommunikasjon og hindrer kreativitet i jobbutførelsen. Den siste barrieren er *bedriftsparadigmer*. De er med på å styre hvilke tema som blir tatt opp i organisasjonen. Det bidrar til at ansatte som ønsker å ta opp andre ting vil bli møtt med motstand og nye ideer blir ikke verdsatt og drept ved fødselen.

Dag Ingvar Jakobsen (1998) sier at en viktig oppgave for lederne er å forstå motstanden som oppstår i forbindelse med endring. Den bunner som regle i usikkerhet, både i forhold til fortiden, nåtiden og fremtiden. Han trekker frem 10 grunner til at en ikke klarer å endre en organisasjon.

Her vil jeg trekke frem de mest relevante for min oppgave og disse er 1. *Frykt for det ukjente*. Det å gå over fra noen gammelt og kjent til noe nytt og ukjent medfører frykt og stress. 3. *Tap av identitet*. Når organisasjonen har en sterk kultur der man identifiserer seg med. Når denne endres begynner man å tvile på det man faktisk har gjort tidligere om det har vært til nytte eller ikke. 5. *Maktforhold endres*. Frykten for å miste sin innflytelse og posisjon slik at en mister eller at kontroll forrykkes. Et eksempel på det er informasjonsflyten i organisasjonen. Mister man kontrollen over informasjonsflyten og ikke inkluderes i informasjonsflyten føler man at man mister makt. 7. *Omorganisering krever dobbeltarbeid* (i en periode). Ved organisasjonsendringer krever man effektivisering og forenklinger. En kan ikke fra en dag til en annen slutte å gjøre det en har gjort før. Krever dobbelinnsats en periode og det er viktig å sette av nok ressurser i en overgangsperiode. 8. *Sosiale miljøer forandres*. Nye kollegaer kommer til og man mister gamle kollegaer. Dette fører til at sosiale bånd som er opparbeidet over tid brytes. 9. *Utsikter til personlig tap*. I endringsprosesser kan opprykksordninger forrykkes. Endring kan medføre fysisk flytting, nye ledere kommer inn eller det kan medføre en fare for å miste jobben.

Jakobsen (1998) sier at det er de «topp-down» styrte prosessene som får størst motstand. Gjennomføres prosessene med bred medvirkning vil usikkerheten minskeendringsvegringen avta.

## 4 METODE

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodevalg jeg har tatt og hvilke metoder jeg har bruk i forbindelse med å utforske problemstillingen med de tilhørende forskningsspørsmål jeg har utformet i forbindelse med denne oppgaven. «*Metode er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten*» sier Jacobsen (2005;24). Jeg vil først redegjøre for vitenskapsteoretisk tilnærming og deretter se på mitt eget ståsted. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan jeg har gått frem for å finne forskningsdesignet for denne oppgaven og deretter vil jeg gjøre rede for hvordan undersøkelsene er gjennomført.

### 4.1 Vitenskapsteoretiske tilnærming - forskningsparadigmer

For å få en undersøkelse som er til å stole på må vi gjøre undersøkelsene riktig. Det betyr at man må se på de viktigste begrepene innenfor den filosofiske vitenskapsteoretiske tilnærmingen som er ontologi, epistemologi og metode.

**Ontologi** handler om hvordan verden ser ut og om hvilket menneskesyn som ligger til grunn. De to konkurrerende menneskesynene en står ovenfor er det rasjonelle mennesket eller det emosjonelle mennesket. Det rasjonelle mennesket handler planmessig og strategisk mens det emosjonelle mennesket er først og fremst et vesen med unike følelser og sosiale relasjoner. Innenfor verdenssynet er det to hovedvalg en forsker står ovenfor og det er positivistisk eller hermeneutisk tilnærming. (Nyeng 2004). Den positivistiske tilnærmingen handler om sterk tro på lovmessigheter og har et objektivt syn på virkeligheten. I tillegg er positivistiske grunnsynet at teorien skal gi fakta og på det grunnlaget avdekke generelle fenomener. (Nyeng 2004; 65). I den positivistiske tilnærmingen blir læring og kunnskap ervervet gjennom observasjon og ved å bli forelest for (Postholm, 2005).

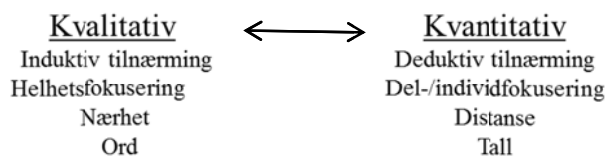
Den hermeneutiske tilnærmingen har et fortolkende syn og handler om å søke forståelse. Synet på virkeligheten er sosial konstruert. Læring i den hermeneutiske tradisjonen skjer i samspill med andre og den foregår i en kontekst. Metodetilnærmingen i den hermeneutiske tradisjonen er at forskerne er opptatt av å forstå og han/hun inntar en subjektiv rolle. Innenfor denne tradisjonen konstruerer forskeren virkeligheten innenfor rammene av en sosial, historisk og kulturell kontekst (Postholm 2005:75). Intervjuene, som er halvstrukturelle, er lagt opp til en toveis samtale. (Postholm, 2005). I den hermeneutiske tradisjon skaffer man seg kunnskap gjennom bruk av kvalitative metoder. (Nyeng, 2004).

**Epistemologi** er om hvordan kan vi finne kunnskap om den verden vi søker. I positivismen er forskeren fristilt fra samfunnet og kan derfor kartlegges på en objektiv måte. Følelser og opplevelser er upålitelige data, det er objektive forhold som skal måles. Et fenomen oppleves likt for alle mennesker (Jacobsen, 2005).

I den fortolkende tilnærmingen handler om å studere menneskets tanker og handlinger og et fenomen oppleves ulikt for alle mennesker. Alt må forstås ut fra sin spesifikke kontekst og menneskene har en ulike forståelse av virkeligheten uansett tid, rom og sted.

**Metode** er hvordan vi går frem for å samle inn data og kunnskap om verden.

Metodetilnærmingen er som nevnt forskjellig ut fra den positivistiske og den hermeneutiske tradisjonen. Nyeng (2004) definerer grunntrekkene ved den kvalitative og kvantitative tilnærmingen på følgende måte:



**Figur 9 - Grunntrekkene ved kvalitativ og kvantitativ metode (Nyeng 2004:195)**

Induktiv tilnærming handler om å skaffe tilveie informasjon og deretter systematisere data og på det grunnlaget finne teoriene. Deduktiv tilnærming handler om å finne tidligere funn og teorier omkring emnet og deretter søke etter informasjon og data (empiri). Helhetsfokusering baserer seg på samspillet mellom enkeltindividene og den konteksten de er i.

Individfokusering handler om at enkeltindividet er den viktigste kilden. Nærhet handler om at forskeren har et samspill med forskningsobjektet mens distanse menes at det skal være et skille mellom forsker og forskningsobjektet. Metoder som kan gi tall er blant annet spørreskjema med faste svaralternativer som kan undersøkes statistisk. Ord er metoder som kan gi fortolkninger og her brukes intervjuer og observasjoner (Jacobsen, 2005).

## **4.2 Mitt ståsted som forsker – min vitenskapsteoretiske tilnærming**

Jeg er i dag leder for HR-seksjonen på Fakultet for naturvitenskap og teknologi. Jeg har vært tilsatt ved NT siden 2001 og har hatt ulike stillinger innenfor personal/HR i denne perioden. Jeg har tatt all høyere utdanning ved siden av jobb og utdanningsretningen har hele tiden vært

ledelsesfokusert. Erfaringen min ut over NTNU har vært i store norske utbyggingsprosjekter der jeg har hatt jobber i hovedsak innenfor personaladministrasjon.

Ut i fra den vitenskapsteoretiske forståelsen velger jeg i denne oppgaven å plassere meg selv i den hermeneutiske tradisjonen da målet mitt er å forstå hvilke fenomener som har skjedd i prosjektet «HR på tvers på NT». I min tilnærming vil funnen jeg finner ikke være allmenngyldig for resten av samfunnet, da det jeg har funnet er innenfor en gitt kontekst med enkeltindivider som har sin egen forståelse av virkeligheten.

### **4.3 Metodisk tilnærming – overordnede metodiske valg**

#### **4.3.1 Overordnet tema**

I jakten på tema og forskningsopplegg til denne oppgaven ble det tidlig klart at jeg ønsket å bruk tema som jeg kunne relatere til min egen jobb. Sikte ble derfor skrudd inn mot tema personalforvaltning eller HR. Når NTNU iverksatt et prosjekt «Fra personal til HR» for å se på hvordan NTNU skulle oppfylle personalpolitikken intensjoner, og dette arbeidet skulle ha konsekvenser for hele organisasjonen, ble mitt valg å ta fatt på dette arbeidet ved mitt eget fakultet. Ved NT valgte vi å benytte dette arbeidet til å se på helheten i både hvordan vi kunne bidra til å oppfylle personalpolitikken intensjoner bedre, men også se på samspillet mellom aktørene på tvers av enheter og nivå.<sup>7</sup> Ettersom jeg i denne perioden gikk på MIKL ønsket jeg å se om vi i dette arbeidet kunne gjennomføre dette som en aksjonsforskningsprosess. Aksjonsforskning kan forstås som en utfoldende (emergerende) forskningsprosess som integrerer anvendt adferdsvitenskap med eksisterende organisasjonskunnskap i den hensikt å løse reelle organisasjonsproblemer. Den er samtidig opptatt av å skape forandring i organisasjonen, utvikle selvhjelpkompetanse blant organisasjonens medlemmer og dessuten bidra til vitenskapen. Endelig er det en utviklende prosess som skjer i en ånd av samarbeid og gjensidig utforskning (Coghlan og Brannic 2005:1, Rennemo 2006:24).

Resultatet av denne undersøkelsen var at å bruke aksjonsforskning i denne prosessen ikke var et ønske fra deltakerne i prosjektet da aksjonsforskning som fremgangsmåte ville kreve bruk av tid fra alle deltakerne. Deltakerne mente det vil gå ut over den daglige driften. NT har begrenset med administrative ressurser og det ville ikke bli tildelt ekstra ressurser for å gjennomføre prosjektet. En annen grunn av at ikke alle ønsket en forandring, og deltakelsen og forpliktelsen som kreves i forhold til dette var da ikke til stede.

---

<sup>7</sup> Se kapittel 2 Historien om «HR på tvers på NT» for nærmere beskrivelse.

Arbeidet ble derfor gjennomført som et prosjekt men i gjennomføringsprosessen ble det lagt inn sterke innspill og føringer fra aksjonsforskningen.

Etter hvert ble det klart for meg at det var dette prosjektet jeg ville skrive min masteroppgave om. Og den videre prosessen ble da å finne den metodiske tilnærmingen til oppgaven.

#### **4.3.2 Problemstillingen**

Jacobsen (2005) mener at den metodiske tilnærmingen skal velges ut fra problemstillingen, og hva er mest hensiktsmessig ut i fra hva en ønsker å få svar på.

Med min problemstilling er « *Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?* » Bakgrunnen for min problemstilling er at jeg har en «følelse» eller en «antakelse» av at læring og kunnskapsutvikling har skjedd, men jeg ønsker å finne ut mer om hvorfor og hvordan læring og kunnskapsutvikling har oppstått.

Ut fra dette vil jeg karakterisere min problemstilling som eksplorerende, der jeg som forsker vil få en bedre forståelse av fenomenet og ønsker å finne variabler og fylle disse med innhold (Jacobsen, 2005).

Neste skritt er å finne undersøkelsesdesign ut fra problemstillingen og hva man ønsker å finne ut. Jacobsen (2005) peker da på to dimensjoner. Den ene dimensjonen er ekstensiv undersøkelsesopplegg som går i bredden og undersøker mange enheter. Her ønsker man å få en beskrivelse av hyppighet, omfang og utstrekning samt dette øker mulighetene for å generaliserer funnene (Jacobsen 2005:94). Den andre dimensjonen er intensivt undersøkelsesopplegg som går i dybden på fenomenet for å få frem nyanser og detaljer og for å få et så helhetlig bilde av forholdet (Jacobsen 2005:89-90).

Min problemsstilling fordrer et intensivt undersøkelsesopplegg da jeg ønsker å gå i dybden og finne flere nyanser og detaljer på temaet læring og kunnskapsutvikling i det konkrete prosjektet. Intensivt undersøkelsesopplegg har to ulike typer studier og det er små N-studier som bidrar til et undersøkelsesopplegg som gir oss informasjon og data fra flere ståsteder og som gir flere nyanser på et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Det andre er case-studier som fokuserer på en spesiell enhet avgrenset i tid og rom som en ønsker å få en dypere forståelse av.

Så oppsummert er mitt ståsted en hermeneutisk tilnærming der kvalitative forskningsmetoder blir brukt for å finne kunnskap. Ut fra en vurdering av min problemstilling som er å forstå

som eksplorerende velger jeg et intensivt undersøkelsesopplegg der casestudier blir forskningsdesignet.

#### **4.3.3 Case som forskningsstudie**

Gotvassli (1999:15) sier at betegnelsen case er hentet fra latin casus og henspeiler på betydningen av enkelttilfelle. Et case er ett tilfelle men kan være både et fenomen, en hendelse eller en situasjon og casestudie er utforskning av et system som er bundet av tid og sted (Postholm, 2005). Andersen (1997) i Jacobsen (2005:90) forklarer case-studier på følgende måte: «Terminologien vektlegger at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få eller fordi det vare er en eller noen få caser som er tilgjengelig for forskeren».

I mitt case ønsker jeg som nevnt tidligere å gå i dybden på prosjektet «HR på tvers på NT». Dette er ett prosjekt avgrenset i tid og sted. Jeg ønsker med hjelp av casestudier å få en dypere forståelse av om temaet læring og kunnskapsutvikling ble utviklet i mitt case. Som Andersen (1997) i Jacobsen (2005:90) sier er at formålet med casestudie er *ofte å gå i dybden på et case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein*. Og som Stake (1995: xi) sier er at casestudie forventes å fange kompleksitetene i et enkelt case.

Formålet med casestudie er at det skal forklare sammenhenger, det skal beskrive helheten i den enkelte situasjonen i sin kontekst og casestudier skal utforske situasjonen og da med hjelp av teorier og hypoteser. I casestudier brukes en utforskende stil der spørreformen hvordan og hvorfor er brukt (Yin, 1989).

I casestudier kan det brukes både kvalitativ og kvantitativ metode (Yin,1989) han nevner flere måter å samle inn data på. Han nevner blant annet intervjuer som kan være åpne og/eller strukturerte, observasjoner og da direkte observasjon eller deltakende og dokumentasjonsanalyser. I mitt case har jeg valgt å bruke alle disse måtene å samle inn data på.

#### **4.3.4 Datainnsamling**

Som nevnt i avsnittet over brukte jeg tre innganger på å samle inn data til casestudiet mitt. Jeg gjennomførte intervjuer, hadde egen observasjon og har samlet og lagret dokumenter gjennom hele prosjektperioden. Alle disse innsamlingsmetodene ligger innenfor den kvalitative tilnærmingen.

#### **4.3.5 Intervjuer**

I arbeidet med å finne ut hvordan jeg skulle gjennomføre intervjuene og hvordan jeg skulle velge ut informantene valgte jeg en praktisk tilnærming. Jacobsen (2005) sier at intervjuene kan gjennomføres som individuelle intervju eller gruppeintervju. I tillegg kan intervjuene være enten helt åpne eller helt lukket og de kan ha varierende grad av struktur.

For meg var det viktig at det ikke ble intervju men at jeg fikk til en samtale og god dialog med informantene. Ut fra mitt mål om å få en god dialog valgte jeg å gjennomføre individuelle intervju med en utarbeidet intervjuguide basert på tema. Jeg hadde ingen svaralternativer og jeg ønsket kun åpne svar fra informantene. Tema på intervjuene ble valgt ut på grunnlag av prosjektbeskrivelsens mål og formål samt nye tema og fenomen som ble avdekket i gjennomføringen av workshopene. Alle intervjuene ble tatt opp på diktafon slik at min oppgave underveis var å følge opp informantene med oppfølgingsspørsmål samt å få bekreftelse på at jeg forsto de riktig. Det at samtalene ble tatt opp på bånd ble avklart på forhånd og ingen uttrykte noen negativt i den forstand. Alle intervjukandidatene fikk en mail, der jeg informerte om intervjuene på forhånd. Intervjuene ble gjennomført etter styremøte i mars 2011. Alle intervjuene ble transkribert ord for ord og transkriberingen ble gjort av en ekstern konsulent, da jeg dessverre ikke hadde tid eller kapasitet til å gjennomføre dette selv.

For mitt vedkommende var det viktig at intervjuene ble så åpne som mulig, da jeg både er leder og kollega for flere av informantene og samt at jeg var prosjektleder for prosjektet. Jeg hadde kun to tema og det var gjennomføringen av prosjektet og kunnskapsutvikling og læring. Min rolle ble derfor å få til en så god samtale slik at informantene kunne åpne seg og faktisk si det de mente. Jeg informerte om at dette var intervju i forhold til min masteroppgave og at jeg ønsket å ha en så ærlig og usminket versjon som mulig. Jeg inntok en lyttende rolle og der jeg stilte åpne spørsmål, men fulgte opp med konkrete spørsmål der jeg følte jeg måtte ha utdypende informasjon og informasjon om ikke er så lett å si.

Meningen var at det også skulle gjennomføres gruppeintervju slik at alle fikk uttale seg samt gruppeintervjuet kunne fungere som en evaluering for alle deltakerne. Dette ble dessverre kansellert på grunn av tid og ressurser.

I min jobb som seksjonsleder har jeg gjennomført mange intervju i forbindelse med ansettelser. Jeg opplevde under intervjuene jeg gjorde i forbindelse med denne oppgaven at det å intervju i forbindelse med forskning er noe annet enn jobbintervju. Det kreves at spørsmålene er mer konkrete slik at en får mer detaljkunnskap i en forskningssituasjon, som

Stake (1995:15) sier; det mest vanskelige en forsker gjør er å utforme god spørsmål, forskningsspørsmål. Som en refleksjon på dette, så kunne jeg ha vært mer bevisst på forskjellen mellom det å intervju i forbindelse med ansettelse og det å intervju i forhold til denne oppgaven.

#### **4.3.6 Valg av informanter**

Jacobsen(2005) nevner et sett av metoder i forbindelse med utvelgelse av informanter. Det første går på å foreta et tilfeldig utvalg, det andre er å velge etter bredde og variasjon, det tredje er å velge etter hvem en tror vil gi best og mest informasjon. Det fjerde er å velge det vi tror er typisk for enheten, det femte er å velge eksterne informanter. De to siste metodene er snøballmetoden som starter med en person og så bygger en videre på den informasjonen en får tak i og den siste er kombinasjon av de ulike metodene.

Mitt valg ble utført i en kombinasjon av flere metoder. Jeg valgte i forhold til bredde og variasjon, da det var viktig for meg å få med informanter fra alle tre gruppene og fra alle nivåer i fakultetet. I tillegg var det viktig å få med en blanding mellom de som har vært tilsatt ved NTNU lenge og de som er forholdsvis nytilsatte samt en blanding mellom de som er tilsatte og de som er valgte ledere. I tillegg valgte jeg ut fra de som jeg viste kunne gi meg god og riktig informasjon. Valget falt på fire HR-konsulenter som er fra forskjellige nivåer, to kontorsjefer som ble valgt ut på grunn av positivitet og negativitet og fire personalledere som har ulike tilsettingsforhold og har ulike lederbakgrunn og som er fra forskjellige nivåer

#### **4.3.7 Egen observasjon og andres observasjon**

Observasjoner av adferd er en annen måte å innhente kvalitativ informasjon på. Denne måten å samle inn informasjon på innebærer at undersøkeren ser på hva faktisk mennesker gjør i ulike situasjoner (Jacobsen, 2005). Undersøkelsesformen er ressurskrevende og vil i praksis omfatte et begrenset antall observasjoner.

De observasjonene jeg gjorde var under de ulike workshopene som ble avholdt. Når vi hadde workshoper for lederne var det ikke jeg som ledet disse. Da hadde jeg mulighet til å følge diskusjonene uforstyrret og jeg observerte hva som skjedde underveis og foretok notater. Under workshopene med HR-konsulentene og kontorsjefene så ledet jeg disse og observasjonene ble ikke så gode og jeg kunne ikke gjøre meg notater underveis.

I begge tilfellene hadde jeg med meg en HR-konsulent fra ressursgruppen. Vi oppsummerte og reflekterte etter hver workshop over hva skjedde, hva ble sagt, hvordan var reaksjonene samt hva gikk bra, hva gikk mindre bra og hva må vi ta videre. I disse oppsummeringene



noterte vi og disse notatene har vært tilgjengelig for meg i forbindelse med gjennomføringen av denne oppgaven.

#### **4.3.8 Skriftlig materialer gjennom prosjektet**

Skriftlig materialet som jeg har samlet inn og benyttet i analysen har vært referat fra møter og workshops, presentasjonsfoiler og annet materiell fra de ulike workshopene som er blitt gjennomført i prosessen. I tillegg har forberedelsesmateriell til disse workshopene vært viktig materiell. Dette materialet er både elektronisk og på papir. Dette materialet har vært tilgjengelig for meg i denne prosessen. Dette materialet vil bli lagret for senere prosjekter.

### **4.4 Dataanalyse**

Dataanalysen er en dynamisk prosess (Postholm, 2005: 86) som hverken har en klar start eller avslutning. Hun sier også at analysen vil farges av forskerens ståsted og perspektiver. Hun sier at forskningsprosessen kan forstås som en hermeneutisk spiral i og med at datainnsamlingen kan være med å påvirke valg av teori.

Jeg hadde en formening om tema når jeg startet intervjuene. Det var på bakgrunn av de observasjoner jeg hadde gjort meg underveis samt det skriftlige materialet vi hadde fra prosjektet. Disse temaene var som nevnt gjennomføringen av prosjektet, kunnskapsutvikling og læring i prosessen og et fritt tema der de fikk komme med andre innspill i forhold til prosjektet.

Jacobsen (2005:81) sier så skal problemstillingen oppleves som spennende, være enkel og ikke minst fruktbar. For å finne de riktige og mest interessante temaene brukte jeg koding og kategorisering som en analyse over tema.

Postholm (2005) definerer tre typer koding; åpen koding, aksial koding og selektiv koding. Åpen koding er å gjennomgå data og dele de inn i mindre kategorier. To steg i denne fasen er å stille spørsmål og å foreta sammenligning av datamaterialet. Aksial koding er å utforme subkategorier. Og forskerens oppgave er å stille spørsmålene når, hvorfor og under hvilke forhold denne kategorien dukker opp. Selektiv koding er å finne kjernekategori eller hovedtema og utvikle begreper og modeller som hjelper å forstå hva forskningen dreier seg om. (Postholm 2005)

Jeg valgte å bruke koding av to grunner. Den ene var for å få kategorisert dataene slik at de ble mer håndterlig, samt at jeg fikk på denne måten også en oversikt over mange ulike variabler og det ga meg en mer struktur på datamaterialet. Den andre grunnen har jeg allerede nevnt og det var for å se om den formeningen jeg hadde omkring tema stemte.

Jeg gjennomgikk alle intervjuene og kodet sitatene etter hovedtema som dukket opp underveis i arbeidet. Tema som blant annet ble tatt opp var læring, makt, gjennomføringsprosessen, gruppesammensetning, samhandling/samarbeid, kontorsjefsprosjektet, resultater og kommunikasjon. Når dette arbeidet var gjennomført for hvert enkelt intervju, samlet jeg disse i de ulike gruppene HR-konsulentene, kontorsjefene og personallederne og så om det var sammenfallende tema som kom opp. Deretter så jeg alle gruppene samlet og da var det følgende tema som var sammenfallende; læring, makt, prosessgjennomføringen, gruppesammensetning, kontorsjefsprosjektet og resultater.

Prosjektet hadde hatt en positiv drive og jeg ønsket å videreføre dette i mitt arbeid med masteroppgaven. Derfor valgte jeg bort tema som makt og kontorsjefsprosjektet for disse har en negativ klang i seg. I tillegg valgte jeg bort resultater da implementeringen av prosjektet og dets resultater ikke var avsluttet da jeg startet med denne oppgaven. Valget falt på temaene læring, kunnskapsutvikling og gjennomføringsprosessen.

#### **4.5 Gyldighet og pålitelighet av konklusjonene**

Det er viktig å drøfte gyldigheten og pålitelighetene uansett hvilken undersøkelsesdesign vi velger. Dette sier noe om at vi forsøker å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn (Jacobsen 2005: 214). Jeg har forsket i egen organisasjon og har med meg min historikk og min forståelse av hvordan organisasjonen er. Nilsen og Repstad (1993) sier at det er både fordeler og ulemper å forske i egen organisasjon. Fordelen er at du har et engasjement og en lyst til å få til endring samt kjennskap til organisasjonens indre liv og dermed kan unngå fallgruver. Ulempen er forskerens egen historie som nevnt ovenfor og at han/hun derfor ikke blir nøytral i det å få tak i og tolke data. Intern forsker har en maktposisjon med både det å få tak i data og det å tolke data. Dette kan ha påvirket påliteligheten til min undersøkelse (Jacobsen, 2005). Jeg har prøvd å ta et utenforstående perspektiv både i gjennomføringen av prosjektet men også i forbindelse med innhenting av data, men det er klart at mine holdninger og min forståelse har farget oppgaven. I selve analysen har jeg derfor

latt intervjukandidatenes stemme komme tydelig frem slik at det i stor grad deres egne utsagn som er blitt gjenstand for en analyse.

Jeg har i min oppgave intervjuet egne ansatte og kollegaer og det kan bidra til en mulig feilkilde i forbindelse med datainnsamlingen. Gjennom analysen av datamaterialet har jeg hatt denne mulige feilkilden i tankene. Jeg ser av analysen fra intervjuene og observasjoner som er gjort underveis i gjennomføringen ser jeg at materialet er stort sett samsvarende. Men dette kan påvirke gyldigheten i forhold til både innsamlede data og konklusjoner som er tatt (Jacobsen 2005).

## 5 ANALYSE

I dette kapitlet vil jeg utforske min problemstilling «Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?» ved å bruke empirien jeg har samlet inn og se den opp mot de teoretiske rammene jeg har utdypet tidligere i denne oppgaven. Jeg vil bruke de tre forskningsspørsmålene som oppbygning mot å finne svaret på problemstillingen. Forskningsspørsmålene vil bli brukt som kapittelinnndeling og jeg vil foreta en analyse, vurdering og drøfting under hvert forskningsspørsmål. Analysen vil være forskjellig i de tre kapitlene og det er på bakgrunn av forskningsspørsmålenes utforming. I første forskningsspørsmål vil stemmen til deltakerne være førende og i de to neste forskningsspørsmålene vil deltakernes stemme bli analysert opp mot teorigrunnlaget for å se om det kan gi svar på problemstillingen. Til slutt vil jeg også under hvert forskningsspørsmål oppsummere og konkretisere de funn jeg finner.

Caset «HR på tvers på NT» startet som nevnt opp høsten 2010 og ble avsluttet med styrevedtaket i mars 2011. Etter det skulle premissene i prosjektet implementeres og dette arbeidet skulle starte umiddelbart. På grunn av uforutsette hendelser ble ikke implementeringsprosessen startet før senhøsten 2011 og denne masteroppgaven ble ikke fullført innen fristen som var høsten 2011. Det vil si at jeg har med meg en ytterligere «historie» omkring prosessen. I perioden fra mars 2011 og frem til nå har prosjektet gått inn i en implementeringsfase og NT begynner nå å se resultatene av denne prosessen både på godt og vondt. Denne ekstra kunnskapen vil jeg ta med meg og reflektere over i analysedelen. Den vil jeg kommenterer spesielt slik at det blir tydelig at dette er ting som har skjedd etter at caseperioden var ferdig.

### 5.1 Hva lærte den enkelte prosjektdeltaker individuelt og i felleskap ?

I prosjektbeskrivelsen, datert 17.09.2010 for «HR på tvers på NT» var et av punktene blant annet at vi gjennom dette prosjektet vil bidra til læring og økt kompetanse. Både prosessmessig, organisasjonsmessig og ikke minst faglig.

Underveis i gjennomføringen av prosjektet fikk jeg indikasjoner på at læring fant sted. «*I dag har jeg lært noen nytt !*» «*Så lærerikt dette var da !*». «*Hva jeg lærer !*» er sitater fra tre av deltakerne under workshopene henholdsvis en personalleder og to HR-konsulenter. Selv om vi hadde et håp om at læring og økt kompetanse skulle utvikles var dette et tegn på at det faktisk skjedde. Jeg ønsket å få en mer konkret forståelse av hvilken læring og

kunnskapsutvikling som faktisk ble utviklet og la da inn et konkret spørsmål om dette under intervjuene jeg gjennomførte i forbindelse med denne oppgaven. Det jeg observerte var at i de fleste intervjuene jeg gjennomførte kom læringsperspektivet opp uavhengig om jeg stilte et konkret spørsmål om læring eller ikke.

Jeg vil i dette kapitlet vil jeg la prosjektdeltakerne egen stemme fortelle hva de faktisk har lært gjennom prosjektet og ikke min fortolkning av den. *Empirien gir den mest konkrete beskrivelsen av hva som faktisk er lært gjennom prosjektet.* Deltakerne forteller selv om sin egen læring og om læring i felleskap og kapitlet er delt opp i disse to temaene og da med en fortelling pr gruppe. Etter at deltakernes stemme er hørt vil jeg oppsummere, analysere og drøfte empirien opp mot valgt teori og da samlet for alle gruppene. Deretter har jeg oppsummert læringen ut fra noen valgte læringstema som gir et bedre samlet svar på forskningsspørsmålet; Hva har de lært?

### **5.1.1 Egenlæring**

#### **Egenlæring for HR-konsulentene**

Flere HR- konsulenter nevner både i intervjuene og under workshopene at dette har vært lærerikt og at prosessen har vært en læringsprosess. Noen er konkrete mens andre er mer utydelig på hva de faktisk har lært. De kjenner og føler at noe har skjedd men er ikke eksplisitt på dette. Som en av de sier;

*....at det har vært en læringsprosess for meg, det er åpenbart. Ja, det har det. Det er vanskelig å forklare det men. [...] Slik som rett og slett bare kommer positivt ut så, læring er jo så mye ikke sant. Læring, du lærer av hverandre, og du lærer av.*

Flere kommenterer dette at de har lært men er usikre på hva læring er. De kan ikke konkretisere hva de faktisk har lært og noen er usikker på om de skal kalle det læring. Som en av de sier;

*Om en skal kalle det læring da, så jeg har ikke vært med så mye i grupper som det der. Så om det er en type læring da, det vet jeg ikke. Men ellers så tror jeg ikke jeg har noe videre svar på det*

Noen er tydelig på hva de syntes har nyttig og lærerikt som en av de påpeker;

*Intervjuteknikk synes jeg jo var kjempelærerikt. Det var det der jeg synes jeg fikk mest utbytte av.*

De fleste kommenterer at de har lært noe om seg selv og sine handlinger og de sier at prosessen har gjort noe med de som mennesker noe som både er observert av dem selv og av

andre . Flere har endret holdninger til både seg selv, faget, kollegaer og «kunder». Som en av de sier;

*For det første så er det på det personlige plan for en del av oss [..... ] Som har fått lov til å være gruppedeltakere og utfordret seg en del. Det tror jeg har vært veldig positivt*

De sier også de har lært av hverandre og hverandres måte å gjøre ting på, og gjennom prosessen har de vist at det bidrar til en refleksjon og en utvikling i form av at de lærer og ser, men ikke alltid er enig. Det at de ikke alltid er enig er fruktbar for da diskuteres det, de reflekterer og det skapes kunnskap. De er ikke konkret på hva de synes er lærerikt men som dette sitatet viser;

*..... men jeg synes det er så veldig lærerikt å høre hvordan de andre gjør det, hva andre tenker. Det er ikke sikkert jeg er enig, men det er en synsvinkel som absolutt du bør ta til etterretning*

Som nevnt var det flere som påpekte under workshopene at de fikk lære mer om de allerede etablerte systemene og de kunne utnyttes mer enn de faktisk var klar over. Flere har også sett at vi faktisk gjør mye dobbeltarbeid;

*Altså, vi har jo fått, det er jo en veldig fin måte å finne ut av prosesser på, arbeidsprosesser. Vi gjør veldig mye dobbeltarbeid, og det er noe som vi kan bli kvitt. Kanskje prøve å forenkle avstandene for å si det slik. Institutt og fakultet. For det er som du sier, vi må prøve å bli oss istedenfor dem og vi.*

Det at de har fått og får opplæring av hverandre har også bidratt til å utvikle kunnskap. Det at de gjennom prosessen får jobbe helhetlig med en og samme oppgave har de også sett på som en læringsprosess. Det opplever de som mer meningsfullt, interessant og lærerikt. Som en av de sier;

*.....fått opplæring av NN. Og det har jeg jo lært på. Jeg har jo skjønt fra a til å som jeg begynner å si. Du stopper ikke midt i en prosess og så skjønner du ikke resten på en måte. Så lærer vi av hverandre, og så føler vi oss tryggere av den grunn også ikke sant*

Som nevnt så var det flere som nevnte at prosessen hadde gjort noe med de som mennesker. Flere har gjennom prosessen utfordret seg selv til å snakke i forsamlinger og til å foreta presentasjoner av ulike tema foran de andre deltakerne og som en av de sa;

*Det er jo veldig lærerikt å ha vært med på så mange store ting at du på en måte ikke er livredd om de blir nødt til å si et ord eller to og slike ting [.....] men å reise meg opp og stå foran ei tavle, da blir jeg helt aaaahhh. Det er så trasig. Men det å sitte,*

*hvis jeg får sitte, så er det ikke noe problem. Og da tenkte jeg etterpå "var det her meg som gjorde det her?". For det har jeg syntes har vært kjempeskummelt før da. Så det har jeg i hvertfall oppnådd kan jeg si i forhold til det. Så har jeg jo lært en del ting også da.*

Det å utfordre seg slik har gjort noe med den enkelte men også med gruppen. De har brutt noen barrierer for seg selv og har vært trygg i situasjonen. Det har også gjort at flere har opplevd prosessen positiv i forhold til å utvikle det sosiale samværet i gruppen. Det positive samværet har igjen påvirket den enkelte HR-konsulent positivt.

*Det som er det positive med den prosessen som vi har vært gjennom nå med bare HR-medlemmene, det har gjort noe med vi som har deltatt. [...]. Jeg tror det har rett og slett styrket oss som er HR-medarbeidere*

Flere har også påpekt dette med at gruppen har blitt bedre kjent og at det er utviklet et nettverk samt at konsulentene har blitt trygge på hverandre som positivt. Det har bidratt i positiv retning som følgende sitat viser;

*Vi har jo lært hverandre å kjenne enda mer og det synes jeg jo var litt av vitsen med at vi skulle være der, at det bare skulle være oss.*

Det har ført til at flere er blitt tryggere og dermed deltar i felles samtaler, den enkelte tørr å åpne seg mer og dermed gir mer av seg selv i gruppa, som også vist ovenfor i forhold til å utfolde seg selv, men som denne konsulenten sier;

*Så lærer vi av hverandre, og så føler vi oss tryggere av den grunn også ikke sant. Så får vi tilhørighet til hverandre da. Og det synes jeg er veldig, det ser jeg på som at det må være bare positivt.*

I tillegg er det flere kommentarer på at gruppen har blitt større og at det også bidrar positivt. Vi fokuserer mer på samarbeid, vi deler kunnskap med hverandre og det er nyttig for det bidrar til læring. Et sitat som bekrefter dette er;

*Det å få et samarbeid med dem og spørre, og ha lettere samarbeid med dem synes jeg også har vært veldig fint. Man lærer jo på det også. Lærer på prosessen også, som sagt det når vi diskuterer i felleskap og hører hva andre, har kjempegode ideer, har vært her lenge eller gjør det på en kjempesmart måte.*

Det er flere som påpeker at «de andre» har lært. De har gjennom prosessen sett at kollegaene sine har lært konkrete ting samt at kollegaene har endret holdninger.

*Jeg ser jo vi har forandret oss litt. Eller jeg ser de andre har forandret seg. Jeg håper jeg har forandret meg litt jeg også, men du ser det jo veldig godt da.*

Dette er et interessant tema, det at de ser at andre konkret har lært, men den enkelte kan ikke selv se at han/hun har lært eller endret holdninger. Under intervjuene var det flere som gikk over i å snakke om «de andre» og ikke om seg selv fordi de ikke kunne være konkrete om seg selv. Følgende sitat forteller opplevelsen av at de så andre utfordre seg på konkret å presentere i plenum;

*Vi snakket om det, syntes det, at hun, ingen av oss som sikkert har vært mye frem og pratet i en forsamling da, men hun hadde bestemt seg for det, og det var fordi hun følte seg trygg på det. Vi har sammen gjort det slik at hun klarte det hun. Slik følte jeg det, ikke sant. Og det syntes jeg var så artig. Og hun var jo kjempeflink*

Både gjennom prosjektet «HR på tvers på NT» men også gjennom det sentrale prosjektet «Fra personal til HR». I det sentrale prosjektet var også faglig påfyll et viktig tema og de etablerte «HR-skolen». HR-skolen hadde i oppstarten to funksjoner. Det ene var å tilby konkrete kurs innenfor flere tema. Tema som blant annet ble tatt opp var; intervjueteknikk, IA-arbeid, lederstøtte i medarbeidersamtalen med flere. På disse kursene kunne den enkelte HR-medarbeider kan melde seg på alt etter behov og interesse. Den andre funksjonen HR-skole hadde, var at den i starten skulle bidra til en bedre forståelse for hva HR var og hva dette ville bety for den enkelte i form av krav, kvalitet, holdninger, service og lederstøtte. Denne funksjonen gikk mye på utvikling av den enkelte person. Gjennom observasjon uttrykt de at HR-kursene der de tilbød konkrete temakurs var nyttige. Men flere uttrykte at de første kursene ble for lite konkrete, de ble for svevende for NT sine HR-konsulenter og som en av de sier;

*For å være helt ærlig så synes jeg at HR-skolen slik sett, helt i begynnelsen med starten og slikt var rotete. Jeg synes ikke det var noe særlig avklarende. Jeg synes det ble for mange omganger før man egentlig kom i gang. Veldig lenge synes jeg egentlig det var uklart. Hva la de egentlig i HR-prosessen liksom, og samlingene ut på Orkanger og styret der. Jeg synes ikke det ble noe klarer ut av det jeg nei.*

HR-konsulentene påpeker at prosessen ved NT har bidratt til en mer forståelse av HR som fag gjennom de workshopene som ble arrangert ved NT. De mener at de workshopene var veldig konkrete og de fikk jobbet konkret med arbeidsprosessene og fikk derigjennom en del faglig input. Som en av de sa;

*...fått sansen for det gjennom den prosessen vi har kjørt her på fakultetet vårt. Faktisk. Det er litt mer målrette, slik som jeg synes i hvertfall. Det blir litt mer kjøtt på bena, du skjønner litt mer hva du snakker om altså. Og hva du skal gjennom synes jeg.*

Flere av HR-konsulentene uttrykker at det å få mer faglig innhold og mer tydelig arbeidsinnhold gjør arbeidshverdagen mer interessant og meningsfylt. De løsningene og



tiltakene ble tatt inn i det daglige arbeidet umiddelbart og prøvd ut. Dette var det flere som syntes var bra. Et sitat som sier noe om dette er;

*Jeg synes det er mer meningsfullt, bare det å få ansette en stipendiat og at jeg slipper å stoppe midt i prosessen og får være med hele veien. Jeg føler at jeg har fått, det er mer interessant og mer artig å gjøre det. Jeg har jo skjønt fra a til å som jeg begynner å si. Du stopper ikke midt i en prosess og så skjønner du ikke resten på en måte.*

Det at de gjennom prosessen har fått jobbet sammen og at den kunnskapen de har fått tatt del i er blitt tatt med inn i de daglige arbeidsoppgavene har bidratt positivt og flere nevner at hverdagen har blitt mye mer interessant.

*Det er liksom slik: oi nå er det jo masse folk som jobber med det samme som jeg kjenner som jeg kan prat med, og som har tips og gode ideer og som har gjort ting før som kanskje ikke jeg har og motsatt og. Så, ja. Det har åpnet en helt annen verden. Og mye artigere*

Flere mener at prosessen har vært med å løfte de og at det har bidratt til at de har blitt bedre HR-konsulenter. De føler at de kan gi bedre lederstøtte for nå ser de mer helhet og har dermed en mer helhetlig forståelse om den konkrete arbeidsprosessen. I tillegg er det flere som har uttrykt at det faglige innholdet vi gjennomgikk i prosessen har bidratt til at de har lært og fått ytterligere kunnskap om HR-området. Som en av dem sier;

*Her gjelder det om at vi skal bli bedre på det vi holder på med. For egentlig, vi skal bli flinkere til det vi holder på med, skal bli bedre, og vi skal være enda mer nyttig på det faget som er HR. Og så tror jeg at det er implisitt det hele, det er at man får aksept fra HR, fagområdet, og ikke bare noe sekretærarbeid.*

Ovenstående sitater og kommentarer oppsummerer hva HR-konsulentene har lært i og om prosessen. Neste gruppe som vil presentere sin mening om hva de har opplevd og erfart gjennom prosessen er kontorsjefene.

### **Egenlæring for kontorsjefene**

Kontorsjefene har ikke hatt fokus på sitt eget læringsperspektiv i prosessen. Som en av de sier; *Kontorlederne har vel lært litt lite. Bør kanskje innse at en selv bør ha litt selvinnsett.*

Som nevnt tidligere i oppgaven så hadde denne gruppen hatt en annen agenda enn hva som var satt opp. Det de har uttalt seg om både i intervjusituasjon og under workshopen om selve prosessen er;

*..... dette var unødvendig å gjennomføre, dette hadde vi gjort før, hvorfor skal vi igjennom dette igjen.*

Når det gjelder faglig læring og andres læring så er de heller ikke så meddelsom. En av kontorsjefene sier at det er positivt at HR-konsulentene har fått vært med å påvirke sin egen arbeidssituasjon og at de gjennom det har blomstret opp. I tillegg påpeker den kontorsjefen at den tror at HR-konsulenten har lært mye;

*Jeg tror han har lært veldig mye. Jeg har inntrykk av at han kan mye fra før også, men han har fått mange muligheter til å melde seg på oppdatering, kompetanse. Vært mer involvert i nettverk og forum. Det tror jeg han synes har vært veldig positivt. Så det tror jeg han har lært av da*

Flere av kontorsjefene er positive og ser nødvendigheten med å få et større fokus på HR, samt å gjennomgå administrative prosesser med tanke på dobbeltarbeid og bedre samhandling.

Men flere av de er tvilende til måten det blir gjort på. Som en av de sier;

*At fagområdet får fokus er bra. Men liksom å gå ut og si at det er en revolusjon, for si det sånn, noe helt nytt, en omveltning. Det er kanskje.... . Setter noen forventninger som er vanskelig å imøtekomme vil jeg tro.*

Den samme kontorsjefen antyder i intervjuet at NT ikke har kompetente medarbeidere til å utvikle nødvendig kompetanse slik at vi når de mål vi har satt i prosjektet og de kvalitetskrav som ligger i det sentrale HR-prosjektet «Fra personal til HR» Følgende sitat viser usikkerheten;

*...det ikke er mulig å endre noe på NT for at vi har de folkene vi har - Nei ikke at det er mulig men det tar tid og det må man tenke på.*

Disse sitatene er med på å gi et inntrykk på «stemningen» blant kontorsjefene i prosjektet. De hadde ikke tro på prosjektet eller at det var mulig å utvikle læring, og da for seg selv eller for andre. Et utsagn som kom i en av workshopene var; *hvorfor er HR-konsulentene med, de kjenner ikke prosessen og arbeidsoppgavene i den og de har ikke peiling på hva dette dreier seg om.*

Dette sier ikke så mye om temaet læring og opplevelse av læring blant kontorsjefene, men det er viktig å få med deres perspektiv på prosessen, noe som bidrar til et mer nyansert syn på prosessen generelt. Det er viktig å påpeke at kontorsjefsgruppen var delt med hensyn på om de syntes prosessen hadde en nytteverdi eller ikke.

## Egenlæring – personalledere

Neste gruppe er personallederne og som nevnt tidligere så opplevde jeg utsagn fra personalledere på at de faktisk uttalte at de lærte noe underveis. Flere ga uttrykk for at de hadde fått en større forståelse for hva HR var, som en av de sa;

*For min egen del så har jeg vel, har jeg fått innblikk i hva HR innebærer og slike ting. Men jeg kan liksom ikke si at jeg har lært så mye enda da.*

Det er varierende hva de selv mener om sin egen læring og dybden i den læringen. Noen er tydelig på at de har lært noe i prosessen og er konkrete på hva det har vært, som en av de sa;

*Jeg synes det har vært veldig lærerikt, blant annet dette å skille funksjon fra seksjon. Det synes jeg er interessant. Jeg synes det er interessant å tenke litt klarer på generalist- kontra spesialist-oppgaver. Og så har det vært, det har avdekket kan du si, kulturelle forskjeller internt på fakultetet, som har vært interessant og lærerikt. Har jeg lært noe mer om HR-funksjonen som sådan, vel ikke så veldig mye kanskje. Jeg har jo et bilde på hva det går ut på, men det bildet har ikke blitt veldig mye tydeligere for meg i hvertfall. Selv om jeg ser jo elementer i det, gjennom de oppgavene som er spesifisert så langt da.*

Mens noe var tydelige på hva de hadde lært, så var det andre som sa at de ikke hadde lært noe spesielt i prosessen, som en av de kommenterte;

*Når det gjelder, for min egen del så føler jeg ikke at det er noen stor endring.*

Som sagt ga de varierende uttrykk for hva de selv hadde lært, men flere uttrykte at de hadde lagt merke til at HR-konsulentene har endret seg og at de har gitt en annen type service enn tidligere, slik som dette sitatet beskriver;

*Hun virker mye mer positivt innstilt til jobben. [...]. Så slik sett så føler jeg at hun er mer positivt innstilt nå. [.....] Altså, det har blitt bedre*

Personallederne uttrykte at de ikke hadde sett en omfattende endring eller forbedring men de ser at konsulentene tar små skritt hver dag men de fleste er tydelig på at det gjenstår mye slik som en av de sier;

*.....men jeg tror noen har fått litt bedre innsikt i hva HR er for noe, men der er det også mye som gjenstår.*

De fleste personallederne uttrykker at det er for tidlig å si noe konkret og utdypende omkring både sin egen læring og konsulentenes læring men de påpeker at de ser at alle er på riktig vei.

## **Kort oppsummering av fellestrekk ved egenlæring for alle tre gruppene**

Når jeg nå har sett på alle de tre gruppene, så går det klart frem at det er HR-konsulentene som har hatt størst utbytte av prosessen og har hatt den største utviklingen av alle.

De er ikke så konkret på hva de har lært, men det jeg kan se er at de har fått en større fellesforståelse og det er blitt etablert en del nye ord og uttrykk og det har gjort at gruppen har fått et større begrepsapparat. Dette gjelder også for de andre to gruppene om enn i mindre grad. Alle gruppene har fått et større perspektiv og ser helhet i større grad enn tidligere.

I tillegg har alle fått en større forståelse og kunnskap om hva HR er og hva overgangen fra personal til HR vil bety for den enkelte. I tillegg har de fleste fått større innsikt i hva som vil kreves av den enkelte selv om det er et stykke igjen til målet er nådd.

Flere har også hatt sin egen læringsprosess gjennom prosjektet og har endret personlig praksis og holdninger.

### **5.1.2 Læring i felleskap hva har vi lært sammen**

Jeg vil nå gå over til å se på hva har deltakerne sagt om hva de har lært sammen. Her er det også deltakerne egne opplevelser som vil være fremtredende i form av sitater fra hva de har sagt om dette i intervjuene til denne oppgaven.

#### **Læring i felleskap - HR-konsulentene**

Hvis en ser på hva deltakerne sier de har lært i felleskap og på organisasjonsnivå, så sier konsulentene at de i større grad ser helhet nå enn før prosjektgjennomføringen. Flere nevner også at de nå tenker organisasjon og NT som helhet i stedet for sin egen enhet som dette sitatet bekrefter;

*Og det andre så tror jeg vi har lært å tenke organisasjonen i sin helhet og ikke bare korte deler av jobbdeler vi gjør. Du får en mer oversikt over hele organisasjonen og hensikten med ting og så videre. Sammenhengen, det tror jeg. Man lærer seg å tenke ett skritt bakover og et skritt fremover, lettere å forstå sammenhengen i hvordan ting bør være. Blant annet så ikke instituttene sitt bare med alle veggene omkring seg og tenker bare instituttproblematikk, og vi ikke tenker bare fakultetsproblematikk. Tenker helhet*

Dette har også vist seg i det konkrete arbeidet med arbeidsprosessene at de ikke tenker sin egen funksjon men tenker helhet. I et helhetsperspektiv nevner flere HR-konsulenter at de har fått en større forståelse for hverandre som mennesker men også for hverandres oppgaver. De

forstår hverandres utfordringer både på fakultetsnivå og på enhetsnivå som en av de uttrykker det;

*Før var det mer dem og oss. Jeg tror det er litt mer sammensveising her, som har blitt underveis. Og det bidrar til at vi ser på hverandres oppgaver og tverrinstitusjonelt, mellom instituttene. På begge nivåene, eller på alle nivå for så vidt. Der tror jeg det har skjedd en forandring i vinter.*

I tillegg er det flere som sier at gjennom prosessen og de erfaringene gruppen har tatt med seg inn i det daglige arbeidet er viktigheten av samarbeid men andre enheter, at HR ikke bare deler informasjon og kunnskap med de i HR-gruppen men har et utvidet perspektiv. Som en av de sier;

*Og da skjønner du mer helhet, du får overblikk. Det er kjempefint. Og så synes jeg det er veldig flott de møtene vi har med økonomi, som, altså det åpnet en liten ny verden for meg det også*

Flere uttrykker at de har lært igjennom prosessen og lært i prosessen. Det handler om at prosessen har bidratt til at deltakerne har blitt trygge på hverandre og at det har bidratt til at HR-konsulentene har blitt en gruppe som skal jobbe mot felles mål. De har utviklet felles bånd. De ser at prosessen og de utfordringer som har oppstått igjennom prosessen har bidratt til enkeltmenneske også har utviklet seg som en konsulent sier;

*Menneskene forandres, organisasjonen forandres litt ubevisst, tiden forandrer seg, og da må man også forandre oppgaver og ikke la slike ting som vi har holdt på med her bli hengende igjen på gamle metode og rutiner. Det tror jeg er lurt. – Denne prosessen har vært med på å bidra til det*

Et annet læringstema som har blitt utviklet i felleskap og samhandling er at deltakerne ser på seg som en gruppe og ser at HR i større grad er en del av en større enhet. HR-gruppen ser samhandling med sentral HR-prosess som viktig som en av de sier;

*Det som er positivt for oss da, er at det kommer en oppfølging i forhold til det HR-løpet de har kjørt på hovedkontoret på personalavdelingen. Og at vi har med oss noen andre. Det er sikkert lurt. Og skal du få noe fornuftig ut av at vi skal bli bedre, at vi som HR medarbeidere skal bedre medarbeidere så må man gjøre noe grep*

Flere nevner viktigheten med at HR blir etablert som en HR-seksjon i en matriseorganisering og ser allerede at det har gitt effekter, noe dette sitatet er med på å forsterke;

*Vi, det er det med den enhetlige tenkningen som jeg synes er synlig. Mer det at et institutt snakker med et annet institutt. Det skjedde jo ikke før omtrent. Det er slike ting, der har det skjedd en ganske kjapp utvikling i løpet av vinteren synes jeg.*

I forbindelse med gruppesammensetningen så var det delte meninger om gruppene. Noen syntes det å være i små grupper var positivt mens andre syntes at gruppene ble for små til at det ble et optimalt utbytte. I tillegg var det noen få utfordringer i de små gruppene i forhold til kjemi. Men alle gikk på med engasjement for å få til et godt resultat. En av konsulentene som jobbet i en liten gruppe uttrykker;

*Jeg ville ha lært mer tror jeg, eller hatt mer utbytte av større grupper da.*

De fleste konsulentene var veldig fornøyd med å få delta på workshop og at de fikk jobbe i grupper, som nevnt ovenfor. De syntes det å være konkret på å gjennomgå arbeidsprosessen var nyttig og lærerikt og som en av de sier;

*Noen fikk den ene og noen fikk den andre oppgaven, og så var det å prøve komme med noen nye ideer på ting. Ikke nødvendigvis svarene, men i hvertfall en brainstorming på ting. Og som det var en veldig stor respons på, en god respons på.*

Dette er noe av HR-konsulentene uttrykker i forbindelse med læring i felleskap. Videre skal jeg se på hva kontorsjefene sier om læring i felleskap.

### **Læring i felleskap– Kontorsjefene**

Kontorsjefene uttrykker at de heller ikke har lært noe i felleskap igjennom prosessen. Noen av kontorsjefene har gitt uttrykk for at den læringen eller samhandlingen som har skjedd med HR-konsulentene har vært bra og nytting. Som en av de uttrykker;

*Og så HR-medarbeiderne har nok blomstret opp, det tror jeg du har helt rett i. Det må være kjempefint for dem å være delaktige og påvirke sin egen arbeidssituasjon. Så det er jo uansett kjempepositivt at de blir sett og hørt. Det har jo verdi i seg selv da.*

Men samtidig sier noen kontorsjefer at prosessen var viktig at det var viktig at den ble gjennomført og gjennomført slik den ble med workshops og ikke høringsutkast;

*Det synes jeg er en grei arbeidsform ja. Alternativet er jo at vi sitter alene og så samles og så, det er mye bedre å ta det der og da i workshop. Men synes ikke workshopen vår ble så veldig god da, men det er jo en annen sak*

I tillegg har noen av de uttrykt at de ønsker å se resultater gjennom prosessen. Spesielt i forhold til bedre samarbeid og at vi drar nytte av hverandres kompetanse på NT. At NT utnytter den kompetanse og erfaring som den enkelte ansatt har og kontorsjefene relaterer det spesielt til egen situasjon og som en av de sier;

*Og det handler jo om å få en kultur med å bruke hverandre og det er sikkert noen som gjør her, men sikkert ikke så mange.*

I forhold til prosessgjennomføringen og den prosessen som ble gjennomført med kontorsjefene sier en av de;

*Det får jo frem det verste og det beste i folk, når det skjer slike ting. Og det er jo egentlig positivt i seg selv det også. Og bare det å sette seg ned å snakke sammen. Kommunikasjon er jo, har jo en verdi. Så klart det er, absolutt hatt en verdi. Uansett så har det hatt en verdi.*

Vedkommende henstiller til den motstand som kontorsjefen uttrykte til prosjektet og mener gjennomføringen uansett hadde en verdi både i forhold til det å se på HR som fagområdet og se på samhandling mellom enhetene.

Men samtidig uttrykker noen av kontorsjefene at prosessen slik den ble gjennomført var bra. De som mener prosessen var bra, mener at åpenheten og det at prosessen bidro til at vi gikk steg for steg var bra og bidro til læring. Som en kontorsjef mener;

*Altså, det som var positivt var jo at det ble, at det har et åpent utgangspunkt. At veien ble til mens vi gikk litt. Det var ikke noe fastlåst. Det synes jeg egentlig var litt greit for da hadde vi mulighet til å justere litt underveis.*

Men på den andre siden var det også noen kontorsjefer som ikke var positiv til prosessen og mente at den var nødvendig men den ble ikke gjennomført på riktig måte, som en av de sier;

*Jo jeg synes det burde vært angrepet på en annen måte. Vanskelig for at det hvis en har litt erfaring med HR så vet man at det er et område som er vanskelig å selge.*

Disse sitatene viser at noen av kontorsjefene var uenige i prosessen og ønsket at den ble gjennomført på en annen måte. Dette i kontrast til de to andre gruppene som var fornøyde med hvordan prosessen ble designet.

### **Læring i felleskap – personalledere**

For personallederne del, så henviser de til den samhandling de ser har utviklet seg mellom HR-konsulentene og hva de oppfatter hva som har skjedd i den gruppen. Flere ser en trend med at det er større samhandling og bedre fordeling av oppgaver;

*Jeg tror, altså kjemien mellom HR-konsulentene på instituttene og dere som er i HR-seksjonen har blitt oppfattet som mye bedre da. Og at det ikke er en slik byråkratisk barriere mellom institutt og fakultet.*

Flere personalledere har uttrykt både positive og negative forhold til prosessen. Positiv at deltakelsen har vært bred og at det var fagområdet HR som ble gjennomgått som en av de sier;

*Nytteverdi - Ja, jeg vil si ja fordi HR er jo en av de funksjonene som må, i hvertfall jeg føler utvikles da i forhold til det jeg opplever daglig, og det går jo på den profesjonaliteten vi skal ha i forhold til medarbeidere da. Og jeg synes spesielt det med som jeg sier mottak, nå begynner vi kanskje å ha litt bedre på,*

Men flere uttrykte også at prosessen i starten var veldig usikker og lite konkret og noen av de var usikker i forhold til om det ble skapt for store forventninger til HR-konsulentene gjennom prosessen. Som en av de uttrykte;

*Det er vanskelig å kjøre åpen prosess slik. Det er det. Tror jeg skal tenke gjennom grundig på forhånd. Det skapes forventninger så skapes det også litt usikkerhet, spesielt når det kommer litt unna beslutningslinjene.*

I tillegg ser de konkret hva prosessen har bidratt og hva de ønsker at den skal bidra til i forhold til resultater. I tillegg er det noen som har uttrykt at prosessen har vært gjennomført annerledes og at de har fått delta på en annen måte enn tidligere.

*.....i og med at ting ble som det ble med de administrative og i og med at dette er veldig nytt så tror jeg det er nødvendig å gjøre litt slik som dere har gjort det til nå. For å liksom føle på stemningen og ta ting ut i fra det, tror jeg var veldig nødvendig. Ellers så får man vel bare motstand og bare omkamper. Og man så jo på en av de prosessene som er kjørt så har man presentert noe, og sagt at nå har vi innført dette, mens så følger ikke instituttene opp for at dette ikke er nødvendig. Jaja, greit det er vedtatt, men det blir neglisjert*

Noen personalledere uttrykte også at det var bra vi hadde forskjellige arena å jobbe på slik at gruppene hver for seg fikk jobbe med de konkrete tiltak og handlinger som omfatter de ulike rollene. Som en av personallederne sier;

*Jeg tror det er lurt jeg å jobbe på den måten der. For hvis en vil oppnå et resultat som er vanskelig å oppnå, altså hvis man ønsker å gå løs på en vanskelig oppgave for å si det slik, uten å vite egentlig hva resultatet blir. Så tror jeg det er lurt å skille folkene som har forskjellige roller, altså inn i mer homogene grupper. For jeg tror hvis du blander alle sammen, så vil gode ideer bli drept i utgangspunktet. Noe av styrken med det har synes jeg har vært at HR-medarbeiderne har hatt en arena hvor de kan komme med sine ideer, tanker, løsninger uten å bli veldig mye kritisert for det*

Ovennevnte sitater viser personalledernes oppfatning om hva som er lært i felleskap og hva som har brakt læring inn i felleskapet. Jeg vil nå oppsummere kort de fellestrekkene jeg ser for alle gruppene når det gjelder læring i felleskap.

### **Kort oppsummering av fellestrekk ved læring i felleskap for alle tre gruppene**

Alle uttrykker at læringen i felleskap har gått på gruppeforståelse og det å samarbeide med hverandre. Det å se organisasjonen som en helhet har vært et utbytte for alle og spesielt for



HR-konsulentene. I tillegg er det flere som uttrykker at å gjennomføre prosessen som vi gjorde var en nyttig og nødvendig erfaring, selv om det ble mye usikkerhet i starten. En av kontorsjefene kommer inn på kultur og det er et viktig moment i en endringsprosess og spesielt denne da målet er å bygge en ny kultur innenfor HR-området.

### **5.1.3 Min egen refleksjon rundt temaet individuell og organisatorisk læring**

Som faglig leder for fagområdet HR og som prosjektleder har jeg gjennom prosessen observert at det har foregått endring. Det jeg konkret ser i HR-gruppen er at flere har fått bedre fagkunnskap og leverer bedre kvalitet på enkeltoppgaver. Det er ikke en revolusjonerende endring, men ser at det tas små skritt hele veien. Det som er gjennomgått i workshops er tatt med inn i det daglige arbeidet og dermed har HR fått en umiddelbar gevinst. Det jeg også ser er at flere har endret holdninger og de yter dermed bedre service til våre kunder. Servicenivået er betraktelig bedre, og konsulentene er opptatt av å lære av hverandre. De er heller ikke så redd for sine arbeidsoppgaver og ikke «redd for å miste ansikt» ved at en ikke forstår en oppgave. Enkeltpersoner har åpnet seg og tørr mer og de tørr å si sine meninger og komme med konstruktive bidrag.

I tillegg ser jeg at det er en bedre forståelse for faget HR og det er mer akseptert at det er et eget fagområdet dette gjelder i stor grad alle for alle tre gruppen. Det er også en større akseptert for at vi må jobbe sammen for å bli bedre og vi må hjelpe og støtte hverandre for å oppnå resultater. Dette ser jeg gjennom samhandling mellom HR-konsulentene men også mellom HR-konsulentene, kontorsjefene og personalledere. Gjennom prosessen ser jeg at lederne i større grad ber om bistand/lederstøtte for å få råd og veiledning og for å få løst ulike utfordringer på en bedre måte.

En annen ting er at det kommuniseres bedre. Gruppene har fått en felles forståelse for hverandre og hverandres oppgaver. Vi har utviklet gjennom prosessen et felles språk med nye ord og uttrykk. Som lederstøtte, spesialist og generalist, funksjon. Vi har også fått et større begrepsapparat, selv om vi ikke har fokusert på det og fokusert på faglig teoretisk gjennomgang, så har noe av den gjennomgangen av HR og hva HR betyr gitt faglig kunnskap ubevist. Dette har skjedd i alle gruppene. Det er også bedre kommunikasjon mellom HR-konsulentene og jeg opplever også at det er bedre kommunikasjon mellom HR-konsulentene og personalledere.

Organisatorisk læring har skjedd ubevist. Gruppene tenker nå i større grad helhet og tenker funksjoner ikke enkeltstillinger pr enhet. Det sees helhetlig på arbeidsprosesser og det tenkes

ikke så mye på maktforhold mellom nivåene. Deltakerne er mer opptatt på at ting skal fungere og at vi skal ha mest mulig effektivitet samtidig som kvalitet skal inn i arbeidet. Alle ser at det tjener at vi har felles forståelse og felles retningslinjer.

#### **5.1.4 Analyse av hva som er lært individuelt og i felleskap av deltakerne.**

Jeg vil i dette kapitlet oppsummere og analysere hva deltakerne sier de faktisk har lært. Jeg vil oppsummere alle gruppene samlet, ved å bruke noen tema som viser hvor læring og kunnskap har utkrySTALLISERT seg gjennom de svar deltakerne har gitt. Disse temaene er faktisk fagkunnskap om HR, læring i samhandling, endret praksiskunnskap og kunnskap om helhetsperspektiv og til slutt prosessgjennomføringen.

Sitatene ovenfor viser at læring har skjedd, men læringen har vært i varierende grad i innenfor de enkelte gruppen. Størst endring finner vi hos HR-konsulentene noe som også er naturlig, da det er de som har deltatt i størst grad og det er deres arbeidsprosesser som har vært gjenstand for den mest omfattende vurdering og endring.

Flere av HR-konsulentene uttrykker at de har lært og at de har lært konkret i forhold til arbeidsoppgaver og måter å utføre arbeidsoppgaven på. Det viser at det har skjedd læring og læring som har som formål å forbedre resultatet mest mulig, som Klev og Levin (2009) sier om enkeltkretslæring

**Faktisk fagkunnskap om HR.** Både personalledere og HR-konsulenter sier at de har fått et større innblikk i HR og dermed lært mer fag og fått faglig kunnskap (Gottschalk, 2004). En av deltakerne har uttrykt spesifikt at vedkommende har lært hva forskjellen mellom generalist og spesialist er og hva som er forskjellen mellom funksjon og seksjon. Dette er ikke spesifikt fagkunnskap innenfor HR men er nær tilknyttet til prosjektet og resultatet av det. Denne kunnskapen er også synlig gjennom både kommunikasjon for det brukes andre begreper men også synlig gjennom utøvelse av de daglige arbeidsoppgaver som har blitt mer effektive og med bedre kvalitet (Klev og Levin, 2009).

Selv om personalledere har fått en større innsikt i hva HR er utfører de oppgavene stort sett på samme måte men er mer tydelig og beviste på resultatet av oppgaven (Klev og Levin 2009). De er også mer bevist gjennom prosessen at vi sammen må forbedre kvaliteten på våre prosesser selv om vi gjør det samme som før (Klev og Levin 2009). Dette har bidratt til at de har fått en større forståelse av temaet og at de har lært nye begreper (Irgens, 2007).

En annen faglig endring er at flere har fått et endret begrepsapparat innenfor HR-området. Det er tatt i bruk flere ord og uttrykk gjennom prosessen som ikke er blitt brukt tidligere. Praksisen er endret i og med at vi for eksempel nå bruker ord som spesialist og generalist for å betegne nivå på stillinger (Klev og Levin, 2009).

Et av målene med prosessen var å få bedre kvalitet og bedre service på oppgavegjennomføringen. Gjennom prosessen og gjennom det, spesielt personallederne, sier så ser de en liten forbedring på dette området nå, men de ser at praksiskunnskapen er blitt endret gjennom prosessen (Klev og Levin, 2009)

**Læring i samhandling.** HR-konsulentene sier også at de har lært at det finnes konkrete hjelpemidler i arbeidshverdagen og at det vil hjelpe de å utføre arbeidet på en bedre måte. Flere sier at de har lært av hverandre og av hverandres arbeidsmåter og gjennomgang av arbeidsprosesser. Dette vises gjennom at arbeidsoppgaven er blitt mer standardiserte og at det går lettere og er mer effektivt for den enkelte å utføre oppgavene da de slipper å finne opp løsningene selv. Resultatet er forbedret (Klev og Levin, 2009).

Det at de har lært av hverandre og delt kunnskap, vises gjennom dialogen. Flere har kunnskap om de enkelte tema slik at de er med å drøfter og reflekterer i større grad enn tidligere. Dette har også bidratt til at de utfordrer hverandre og utfordrer de prosedyrer og retningslinjer som ligger til grunn i dag (Klev og Levin, 2009)

Kontorsjefene sier selv at prosessen ikke medført noen direkte endring i hverken handlingsmønster eller arbeidsflyt. Der har det ikke skjedd noen endring i responsen (Argyris og Schön 1978) på både arbeidsgjennomføring og adferd uansett hva vi prøvde å gjøre underveis i prosessen. Men i forhold til samhandling, så er det tydelig at denne prosessen har gjort noe med samhandlingen i kontorsjefsgruppa og samhandlingen mellom kontorsjefsgruppa og de andre deltakerne. Relasjonene mellom gruppene har blitt endret (Irgens, 2011). Innad i kontorsjefsgruppa har noen av kontorsjefene knyttet tettere relasjoner mens andre har gjennom prosessen tatt avstand. I relasjonen mellom personallederne og kontorsjefene er det individuelle forskjeller på hvordan samhandlingen foregår. Men sees de som to grupper har prosessen bidratt til at praksiskunnskapen er blitt endret i og med at personallederne har tydeliggjort deres lederskap gjennom denne prosessen (Elkjær, 2004).

HR-konsulentene sier at de har fått et større overblikk og at de i større grad ser helhet. Det har resulter i endrede samhandlingsmønstre og det har resultert i forbedringer (Klev og Levin, 2009, Irgens, 2007). Dette i samsvar med dobbelløkkelæring der en søker aktivt etter forbedringer (Klev og Levin, 2009).

Flere uttrykker at det de har lært er å jobbe sammen og ha et felleskap (Elkjær, 2004). Det igjen bidrar til trygghet til å føre en åpen dialog der kunnskap kan flyte. Flere av HR-konsulentene har gjennom prosessen beskrevet og uttrykt den kunnskapen de sitter inne med og delt den med de andre (Nonaka & Takeuchi, 1995, von Krog et al, 2004). Dette er et arbeid som er pågående i gruppa for de føler seg nå trygge og kan utfordre hverandre. HR-konsulentene har også utviklet kunnskap og lært av hverandre når de har gjennomgått konkrete arbeidsoppgaver. De har jobbet med praksisen og derigjennom endret sine handlingsmåter. Konsulentene har blitt en sammensveiset og trygg gruppe som utfordrer seg selv og utfordrer gruppens verdier og normer slik at nye og effektive måter å løse oppgavene på vokser frem. De stiller også krav til seg selv og til gruppen (Klev og Levin, 2009). Dette bidrar til gode kunnskapsutviklingsprosesser og bidrar til at praksis endres.

**Endret praksiskunnskap.** Hvis en skal gå konkret på hva deltakerne sier, så sier HR-konsulentene at de har lært å ta ordet i møter/workshops, lært å presentere resultater på tavle i plenum og har lært å utfolde og utfordre seg og de andre i større grad. Dette er konkret læring som er synlig for alle og som har utvidet horisontene til den enkelte deltaker. (Klev og Levin, 2009). Prosessen har påvirket den enkeltes holdninger og selvtilliten har økt, noe som også har gitt en større trygghet, de har endret sin praksiskunnskap. De reflekterer over egen utøvelse og det bidrar til endringer i forhold til arbeidsmønstrene der arbeidsprosessene er blitt mer effektive (Klev og Levin, 2009).

En endret praksis som er tydelig er at flere har større kunnskap om de enkelte tema innenfor HR slik at de er med i dialogen og drøfter og reflekterer i større grad enn tidligere underveis i prosessen. Dette skyldes både trygghet men og så kompetanse (Klev og Levin, 2009, Irgens, 2007). I tillegg har større trygghet på fag bidratt til større forståelse og bedre service til kundene. Det er tydelig at trygghet bidrar til at bedre service gis.

HR-konsulenten har både lært nye arbeidsmåter og har fått større innsikt. Denne læringen har ikke medført noen endring i de mål og verdier som ligger i HR-området (Klev og Levin,

2009) men har medført at de har en større forståelse både for arbeidsmåtene og for fagområdet. Det at gjennomgangene av arbeidsprosessene og de resultater som kom frem underveis ble videreført inn i den daglige arbeidsmåten, medførte at praksis ble endret gradvis underveis. Nye smarte ting ble videreført og implementert i det daglige virke (Klev og Levin, 2009). Konsulentene har i større grad sett alle HR-konsulentene som en gruppe som jobber mot samme mål og det er en stor endring i praksis

For de andre gruppene så har de en større forståelse for at HR er et eget fagområde og søker og etterspør mer lederstøtte enn hva som har vært tilfelle tidligere. Dette er et område de har endret praksis (Elkjær, 2004).

**Kunnskap om helhetsperspektiv.** HR-konsulentene har også sagt at de har lært å se helhet og ha et større overblikk på organisasjonen. Det bidrar til at de i større grad tenker likt og utfører oppgaven likt. Det har bidratt til at konsulentene i større grad forplikter seg til hverandre og samhandler om aktiviteter. (Elkjær, 2004) De ser seg selv i en større sammenheng. Ser at de er en del av en helhet og de gir uttrykk av at de ser viktigheten med å samarbeide med andre og hverandre.

De har erfart at det er en læreprosess det å samarbeide og i noen tilfeller har dette bidratt til at handlingsteoriene blant HR-gruppa er blitt endret (Argyris og Schön 1978; 1996, Klev og Levin, 2009).

Både personalledere og kontorsjefer har uttrykt at det er viktig med en felles forståelse for utfordringene og at det er viktig og lærerikt at det utvikles en enhetlig praksis og enhetlig oppgaveutførelse. Dette vil på sikt bidra til at personallederne får felles forståelse for hvordan de skal utføre sine HR-roller (Klev og Levin, 2009)

Som en av kontorsjefene nevner er at NT må bygge en kultur der vi utnytter den enkeltes kompetanse på en best mulig måte på tvers av enheter og nivå. Dette er et viktig tema som HR-funksjon har som mål. Det å bygge felles verdier og normer som ivaretar den enkelte både i forhold til kompetanse og erfaring er en langsiktig målsetting som må starte med små skritt (Klev og Levin, 2009).

**Prosessgjennomføringen.** Både personalledere og HR-konsulenter har sagt at det å delta i prosessen har også vært en læring. For personallederne har de deltatt direkte og har uttrykt at det var interessant og lærerikt. HR-konsulentene sier at prosessen har gjort noe med de som personer, men er ikke spesifikk på hva det er. Det at de har fått delta og ta ansvar for egen arbeidshverdag er i seg selv en læringsprosess. Det stilles krav til resultat og det stilles krav til deltakelse for det gjelder de selv (Klev og Levin, 2009).

Kontorsjefen har gitt uttrykk for at de ikke har lært noe i prosessen, men samtidig er det noen kontorsjefer som sier at prosessen har hatt nytteverdi og at det har vært nødvendig å gjennomføre dette . Om ikke læringsutbyttet for den enkelte har vært så stort, så har det at prosessen ble gjennomført en verdi i seg selv som også kontorsjefene er enige i.

Som nevnt tidligere sier deltakerne at de har lært og har en følelse av det. Følelsen på at noe har skjedd både med den enkelte deltaker selv og med de andre er uttrykt og det er interessant at deltakerne har registrert at andre har fått økt kunnskap og at endring har skjedd mens de ikke er så eksplisitte på hva de selv har lært.

### **5.1.5 Oppsummering forskningsspørsmål 1**

I denne analysen var formålet å finne ut om «Hva lærte deltakerne individuelt og i felleskap?» som forskningsspørsmål 1 handler om. Deltakerne har uttrykt at de har lært og at det går på både konkrete ting men også på egne holdninger og utøvende praksis.

Deltakerne gir uttrykk for at de har både endret sin egen praksis og organisasjonens handlingsteorier (Irgens, 2007) men da bare innenfor HR-funksjonen. De har lært i felleskap og læringen har vært knyttet til praksisen (Elkjær, 2004). Ut i fra både observasjonene og fra intervjuene så kan det se ut som om læringen har funnet sted på flere nivåer (Argyris og Schön, 1978,1996) . Metalæring har skjedd da deltakerne har lært gjennom prosessen, dobbeltkretslæring for deltakerne har utfordret de eksisterende mål og verdier og søkt etter forbedring. Neste nivå er enkelkretslæring og her sier deltakerne at de har gjennom prosessen forbedret arbeidsprosessene og forbedret servicenivået innen for HR-området. Null læring er ingen læring bare informasjon uten respons. Dette uttrykkes ved at flere sier at de ikke har lært, de har fått informasjon men det har ikke påvirket deres respons. Dette viser at læringsutbyttet har vært varierende mellom de tre gruppene og i gruppene.

For å oppsummere hva som deltakeren faktisk har lært så har de konkret lært noen som har bidratt til endret praksis i det daglige arbeidet. De uttrykker at de har lært mer om HR og

fagområdet HR som igjen har bidratt til endret praksis. Det at de har fått større innsikt i fagområdet har bidratt til at de i større grad ser helhetlig på organisasjonen og ikke tenker i båser. Det at de ser helhetlig på organisasjonen har bidratt til at de har lært mer om organisasjonen og de utfordringene som ligger i hele organisasjonen. Helhetstankegangen har utfordret deltakerne til å samarbeide om felles utfordringer og ta tak i disse i felleskap og de har lært at å samhandle bidrar til økt forståelse og økt kompetanse. Deltakerne har også uttrykt at de har lært i og gjennom prosessen som har vært gjennomført.. Noe som bringer meg over til neste forskningsspørsmål som går på nettopp hvilken rolle har designet av prosessen hatt å si for læring.

## **5.2 «Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?»**

I dette kapitlet belyser jeg forskningsspørsmål to; «Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?». Jeg vil her se om designet som dannet grunnlaget for gjennomføringen, hadde noe å si for den læringen som deltakerne har opplevd og er som er beskrevet i forskningsspørsmål 1. Jeg vil se på helheten i gjennomføringen for alle gruppene samlet. Jeg vil bruke teorigrunnlaget i den samskapte læringsmodellen som en struktur. Jeg vil se på hvordan gjennomføringen, medvirkningen, arena for læring og prosessledelse har bidratt til læring og kunnskapsutvikling. Jeg vil til slutt i kapitlet sammenstille de ulike temaene i den samskapte læringsmodellen. Funnene jeg eventuelt finner vil jeg så ta med meg til kapittel 5.4 der jeg vil oppsummere alle funnene fra alle analysedelene og se om disse til sammen kan gi svar på problemstillingen min.

### **5.2.1 Prosjektgjennomføringen – generelt**

Ved oppstarten av prosjektet ble det ikke lagt opp til en prosess lik samskapt læringsmodell, men magesfølelsen ble fulgt på hvordan dette skulle gjennomføres. Jeg som prosjektleder hadde noen føringer og disse var ut fra mine tidligere erfaringer og historier fra tidligere gjennomførte prosjekter ved NT samt at jeg gjennom MIKL-studiet hadde fått tilgang til flere redskaper til verktøykassa mi. Det ble viktig å tilrettelegge prosessen til deltakerne som skulle delta og da var det flere ting som måtte tas hensyn til. Det som var viktigst var at «HR på tvers på NT» var et organisasjonsutviklingsprosjekt som krevde at deltakerne jobbet sammen for å finne løsninger og at de sammen søkte forståelse av utfordringen og handlingene. Organisasjonen jeg jobber i og den forskning som drives her er nært knyttet opp

mot den positivistiske forskningstilnærmingen, der fakta er grunnleggende i forskningen og læring foregår ved observasjon og forelesninger (Postholm,2005). Å ta hensyn til disse preferanser i denne prosessen ble spesielt viktig mot personallederne, da det er de som driver forskning innenfor naturvitenskap og teknologi. Det ble derfor viktig å finne en god balanse mellom det å jobbe menneskeorientert og faktaorientert. Flere av deltakerne var inne på dette at de ønsket mer retning, mer tydelighet og at en slik åpen prosess skapte en del usikkerhet. En av personallederne sa at; *Ut i fra mine personlige vurderinger så vil jeg jo ha en mye mer tydelighet.* En annen sa at; *Føler vel kanskje at det har vært litt lite konkret.* En av kontorsjefene var også inne på dette og sa at; *Men det punktet har jeg notert meg på negativ fordi at det skapte kanskje også en del usikkerhet, har jeg registrert.*

Flere uttrykte også usikkerhet i starten av prosjektet. De følte en usikkerhet på hvor prosjektet skulle, hvilke tanker lå bak og ikke minst hvor ville dette ende. Denne usikkerheten bunnet i at alt var så åpent lagt fram, slik at det ikke ble noe håndfast og konkret å forholde seg til. Som en av deltakerne sa; *Men jeg føler likevel at det er mange som eller det jeg hører da er at mange er usikre på hva blir resultatet.*

For HR-konsulentene lå det en tosidig usikkerhet. For det første var om hvilke resultat som ville komme ut av prosessen og om det i det hele tatt ble noe resultat. For det andre var de usikker på sin rolle i prosjektet og hva det ville kreve av de i forhold til å bidra til det endelige resultatet. Flere HR-konsulenter uttrykt også bekymring i forhold til arbeidsområdet og om det ble innskrenket slik at det kunne føre til at de mistet kontrollen.

Denne usikkerheten ble en utfordring for prosjektet og det ble prøvd tatt tak i både hos HR-konsulentene, personallederne og kontorsjefene. Igjen ble det henvist til at det var alle deltakerne som hadde en rolle i HR-funksjonen som sammen skulle finne resultatet. Dette var ikke nok for det lå hele tiden en usikkerhet i bunnen. Grunnen til den usikkerheten tror jeg er flersidig. En grunn er at dette var et åpent prosjekt, der deltakerne skulle finne resultater sammen. Det var ikke en prosjektgruppe som kom med et høringsutkast som ansatte skulle forholde seg til. En annen grunn av den brede medvirkningen. HR-konsulentene fikk delta men var usikre på hva som faktisk krevdes. Kontorsjefene følte de ikke fikk delta fordi de i dette prosjektet ikke hadde en fremtredende rolle. Personallederne var vel usikre om dette ville føre til store endringer og om de ville miste sin HR-kompetanse på enhetene (Klev og Levin, 2009)



Men på den andre siden så var alle stort sett fornøyd med gjennomføringen av prosjektet slik det skred frem. Det at alle som har en rolle innenfor HR deltok i gjennomføringen av prosessen ble godt mottatt etterhvert. Målet var at deltakerne skulle få en felles forståelse for hva HR er og hva kreves av de som har en rolle innenfor HR-funksjonen, samt at de skulle få en felles problemforståelse og en felles plattform, noe som vi lyktes med etter hvert med HR-konsulentene og personallederne (Klev og Levin, 2009)

Personallederne sier at prosessen har vært mer åpen og det at prosessen gikk steg for steg har bidratt til at de har gjenkjent det som har kommet fram underveis. Det har ikke vært noen overraskelser og problemløsningen er utført i felleskap (Klev og Levin, 2009).

Ut fra intervjuene med kontorsjefene synes det derimot at de ikke har vært så positive til prosjektet. I tidligere prosjekter ved NT hadde kontorsjefene hatt en sentral rolle i prosjektene og de hadde fått være med å beslutte de tiltak som ble lagt frem. I dette prosjektet «HR på tvers på NT» ble de ikke i førersetet som tidligere. De ble en av tre grupper som skulle jobbe frem tiltak og løsninger. I tillegg var personallederne klare på i gjennomgangen av prosjektbeskrivelsen i ledermøtet, at lederne selv skulle delta i prosjektet og at det var de som hadde fullmakt til å gi råd og anbefalinger og som hadde beslutningsfullmakten sammen med dekanatet i prosjektet. Kontorsjefene prøvde å yte motstand mot denne endringen (Jacobsen, 1998) men nådde ikke frem. Dette bidro til at kontorsjefene kommenterer at de ikke har fått vært med og at de ikke skjønner innhold eller mål med prosjektet og de ikke så koblingen mot NTNU sentralt. Som en av de sa; *Ja, først trodde jeg det skulle koordineres med HR-sentralt. Det skjedde jo ikke for å si det slik. Og så har det liksom ikke vært noe mer.*

Dette i stor kontrast til det HR-konsulentenes oppfatning som mente det var bra at det kom en oppfølging av det sentrale prosjektet. Som en av de sa; *Det som er positivt for oss da, er at det kommer en oppfølging i forhold til det HR-løpet de har kjørt på hovedkontoret på personalavdelingen.*

Ut i fra det kontorsjefene sier så har prosjektet hatt liten verdi for de som gruppe og de har ikke hatt noe utbytte fra prosessgjennomgangen. Noen kontorsjefer påpeker at det er muligens de selv som har bidratt til at de ikke har hatt noe utbytte. Som en av de sa; *for da kunne kontorlederne ha vært konstruktive og meldt seg på selv, så er jeg sikker på at vi kunne vært litt mer aktivt med i prosessen. Jeg tror vi har forårsaket selv at det har blitt slik her.*

På den andre siden sier de at det egentlig har det ikke vært noe ønske fra deres side i å bli oppfattet slik de ble oppfattet. En av de uttrykte; *Det altså har vi snakket om mye i blant administrative ledere at vi ønsker ikke å være negativ til alt. Det er ikke vårt mål på en måte det. Vi er obs på det at vi oftest oppfattes kanskje sånn for vi lar oss sette spørsmålstegn.*

I den samskapte læringsmodellen er problemforståelse et viktig element. Det er avgjørende at deltakerne er av samme oppfatning og derigjennom kan bidra gode samarbeidsplattformer slik at resultat og handlingsalternativ kan utvikles (Klev og Levin, 2009).

I prosessgjennomføringen ble workshops etablert som arena der deltakerne kunne diskutere, problematisere og finne felles løsninger gjennom felles dialog og refleksjon (Klev og Levin, 2009). I workshopene for HR-konsulentene var det viktig at vi jobbet med konkrete tema og konkrete oppgaver. På den måten fikk gruppen en felles forståelse av utfordringene (Klev og Levin, 2009). For personallederne ble workshopene ledet av en ekstern konsulent og i det perspektivet var det viktig at den eksterne konsulent fikk god og nødvendig kjennskap til forståelsen av utfordringene<sup>8</sup>.

I workshopene<sup>9</sup> for alle gruppene ble det lagt opp til tid og mulighet til å snakke sammen. I tillegg var det der deltakerne kunne se på mulige løsninger sammen og det var der de kunne diskutere utfordringer og utveksle kunnskap. Dette var en forutsetning for at løsninger og resultater kom på bordet (Klev og Levin, 2009).

Resultatene og handlingene fra workshopene ble tatt med videre fra prosessen fra alle gruppene. Det var målet med denne gjennomføringen at de resultater som kom frem skulle være gjenkjennbart for alle slik at de så at det de hadde jobbet med og det de hadde kommet frem til ble en del av beslutningsgrunnlaget. Resultatene og handlingen som har kommet frem i de ulike gruppene er sett i sammenheng og satt sammen ressursgruppa (Klev og Levin, 2009). De oppsummerte resultatene er så bygd videre på i neste gruppe workshopene. Som både HR-konsulentene sier; *.....dere har bearbeidet det vi har gjort etterpå. Jeg ser igjen noen av de resultatene jeg selv har vært med på å brainstorme før. De kommer på resultatene.*

---

<sup>8</sup> Prosesslederfunksjonen er nærmere analysert i kapittel 3.2.3

<sup>9</sup> Workshop som en arena for læring vil bli drøftet nærmere i kapittel 3.2.4.

Personallederne har også kommentert dette at resultatene ble bygd på det som ble gjort tidligere; *For at veien har blitt til mens man har gått, men fremdeles så ser jeg ikke enden i dette her.*

I gjennom prosessforløpet ble det utviklet en del løsninger som har resultert i handlinger (Klev og Levin, 2009). Blant annet ble det i prosessen en endring på det å se på seksjoner og enheter til å heller se på funksjoner på tvers av seksjoner, enheter og nivå. I stede for å etterlyse en stilling sees det nå på helheten og hva som trengs innenfor funksjonen. Arbeidsprosessene sees på i et funksjonsperspektiv og ikke pr enhet. Dette har bidratt til endrede handlingsmønstre ved NT (Klev og Levin, 2009).

Dette har totalt vært en prosess som har gått i en spiral der vi har fått en felles forståelse, sett på utfordringer, diskutert løsninger, lært av hverandre i prosessen, utfordret nye løsninger og handlinger og igjen sett på nye problemområder. Denne spiralen vil være en kontinuerlig prosess da målet er å utvikle HR-funksjonen gjennom små steg i hverdagen. (Klev og Levin, 2009).

Mine egne tanker rundt prosessgjennomføringen er at det i starten var en del usikkerhet og flere av deltakerne syntes det var litt for åpent og litt for lite konkret. Dette bidro ikke positivt da flere mente det lå en skjult agenda bak. Men etter hvert som prosjektet skred frem og deltakerne så at vi bygde stein på stein og at vi tok deltakernes innspill inn i det videre arbeidet, så ble stemningen snudd. Det er helt klart at HR-konsulentene er de som har hatt størst utbytte av denne prosessen både i forhold til læring, kunnskapsdeling og det å bli en sammensveiset gruppe som nå jobber sammen for å finne gode løsninger og handlingsmønstre (Klev og Levin 2009). Det at vi etablerte arena pr gruppe der de fikk utfolde seg var med på at alle måtte engasjerer seg og delta. Der ga ikke rom for at noen ble «gratispassasjerer».

Det jeg også observerte underveis i prosessen var at det foregikk mye refleksjon (Schön, 2001) omkring den praktiske utførelsen av arbeidsoppgavene og da spesielt hos HR-konsulentene. Noen stilte spørsmål om hvorfor ting ble gjort som de ble gjort og da medførte det ofte en diskusjon som av og til endte i at arbeidsmønstre ble endret. Dette skjedde i starten i workshopene men ble etter hvert tatt inn i det daglig arbeidet .

### 5.2.2 Medvirkning

Å foreta en endring fra et forvaltningsperspektiv til et strategisk perspektiv innenfor personal/HR er en utfordring på flere nivåer. Det krever at medarbeiderne skjønner hva dette dreier seg om og er innforstått med de tiltakene som blir foreslått og etter hvert implementert (Yuki, 2010). Den samskapte læringsmodellen er tuftet på bred medvirkning og bred deltakelse der de interne deltakerne deltar med sin kunnskap om de interne utfordringene. I tillegg sier de at det å ha en felles problemforståelse er nøkkelen til å finne en felles handling (Klev og Levin, 2009). Medvirkning ble også viktig i vårt prosjekt på grunn av at det var viktig at medarbeiderne fikk mulighet til å påvirke og forme sine egne arbeidsbetingelser. Dette bidrar til en bedre jobbtilfredshet og som igjen bidrar til at motstand mot forandring blir mindre når aktørene er deltakende i å utvikle løsninger selv (Klev og Levin 2009).

I tillegg til at medvirkning kan gi gode ringvirkninger i en organisasjonsutviklingsprosess er medvirkning, enten representativ medvirkning eller direkte medvirkning et krav i henhold til NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen i staten (Hovedavtalen i staten, tilpasningsavtale for NTNU, datert 01.04.10).

Flere av deltakerne har poengtert at vi har gjennomført dette på en annerledes måte. HR-konsulentene opplever at de nå endelig har fått deltatt, og få se og vurdere sin egen arbeidshverdag (Klev og Levin, 2009). Tidligere har det vært slik at de har fått informasjon om endring og ikke har forstått hva dette egentlig har betydd og hvorfor det har blitt gjort slik. Som en av de sier: *Her har vi jo vært med fra dag en. Vi har jo fått sagt det vi vil, vi har blitt hørt, vi har fått gått gjennom prosessene sammen hele veien.*

Tidligere har det vært slik at det er etablert prosjektgrupper som er prøvd sammensatt tverrfaglig. Prosjektgruppene har gjort en god jobb, men resultatet blir ikke akseptert og iverksatt, på grunn av at medarbeiderne dette har konsekvenser for og som faktisk skal gjennomføre tiltakene ikke ser hensikten og de har ingen form for lojalitet til resultatene (Yukl, 2010). Dette viser følgende sitat fra en av HR-konsulentene;

*Før så har vi fått trykt ting ned over hodet: Sånn er det, sånn blir det, sånn skal vi gjøre det. Og så har vi ikke helt skjønnet hvorfor vi skal gjøre det slik og det viktigste med en prosess er jo at du skal få folk til å skjønne hvorfor du skal gjøre det slik.*

Når deltakerne får være med å påvirke resultatet, så er de i en positiv modus og det påvirker både samhandlingen og læringen, jamfør forskningsspørsmål 1 der HR-konsulentene uttrykker at de konkret har lært verdien av samhandling. Alle HR –konsulentene påpekte

underveis i gjennomføringen og under intervjuene at de satte pris på å få delta. En av de sa følgende;

*Her har vi jo vært med fra dag en. Vi har jo fått sagt det vi vil, vi har blitt hørt, vi har fått gått gjennom prosessene sammen hele veien. Blitt informert hele veien. [...] Altså, i hvertfall om du ikke er enig, så skal du skjønne bakgrunnen i det. Og nå skjønner vi bakgrunnen, for vi har vært med hele veien. Om ikke alt er slik du kanskje trodd eller håpet på at det skulle bli eller om det er det, det er så. Men du skjønner i hvertfall grunnlaget.*

Alle personallederne uttrykte også viktigheten med at alle som hadde en rolle fikk delta og at dette spesielt gjaldt for HR-konsulentene. De mente også at deres deltakelse også var viktig og at de gjennom prosessen hadde fått en større forståelse av HR og de krav som ligger i utførelsen (Yukl, 2010). Som en av personallederne sier;

*Jeg tror det er lurt å ha diskusjoner med ledergruppen, det er jo det jeg egentlig kan svare for i utgangspunktet fordi de har nok... våres prioriteringer som kanskje er litt forskjellige fra andre. Når det gjelder arbeidet sammen med HR-medarbeiderne så er jo det en måte hvor man kan klare å få frem andre synspunkter*

Men samtidig var noen av personallederne klar på at selv om HR-konsulentene nå var med i denne prosessen så var det viktig å sørge for at de forsto at de ikke hadde noen beslutningsmyndighet. De prinsippene og resultatene som skulle besluttet ut av prosjektet var det kun personallederne som kunne ta. Det var en viktig forutsetning for lederne at HR-konsulentene forsto. De ga uttrykk for at HR-medarbeidernes viktigste oppgave var å drive lederstøtte for lederne og jobbe med disse problemstillingene i prosjektet (Yukl, 2010).

Kontorsjefenes forhold til medvirkning var litt blandet (Irgens, 2011). Noen mente det var viktig at alle som hadde en funksjon fikk delta og at det hadde spesielt verdi i at HR-konsulentene fikk delta og dermed fikk en forståelse av prosessen. Som en av kontorsjefene sa; *Det positive er at jeg synes det er flott at xx som har vært med det prosjektet der, for det er gjerne HR-medarbeiderne som sitter med den detaljkunnskapen og som kjenner det på kroppen i det daglige.* Andre kontorsjefer mente at dette var bortkastet fordi HR-konsulentene ikke viste hva oppgavene og rollene gikk ut på. For sin egen del oppfattet de at de ikke var en del av prosjekt og derigjennom hadde noen form for medvirkning; *Har bare vært på noen informasjonsmøter og så. Så føler jeg vil også nei vi har ikke vært noe med på instituttet her så. Vi har fått informasjon, thats it liksom.*

Irgens (2011) sier at det er viktig å få riktig medvirkning, både i forhold til deltakelse og informasjon. I prosjektet «HR på tvers på NT» valgte vi å dele opp deltakerne i tre grupper.

Dette gjorde vi på grunn av at deltakerne har forskjellig ståsted i forhold til makt, myndighet og kompetanse innenfor HR. Det var viktig at deltakerne var på samme nivå slik at de fritt kunne få uttrykke seg uten frykt for at enten leder eller en med mer kompetanse hørte og kommenterte det som ble sagt (Klev og Levin, 2009). Som en av HR-medarbeiderne sa;

*.....et av første møtene vi hadde så hadde vi med adminlederne og oss konsulentene og eller at vi var sammen på et møte. Og da var det stilt for å si det slik, oss konsulentene der var det ikke noe mye prat. Det første vi gjorde var å dele opp adminledere og konsulenter i to grupper synes jeg var genialt, for etter det så begynte jo alle å snakke og hadde meninger og i hele tatt. Så det var et hav av forskjell på det første møtet til det andre møtet synes jeg. Det synes jeg var veldig bra. Hvis ikke så hadde det ikke vært den samme prosessen i det hele tatt. Da har det blitt kontorlederne sin case og ikke vår.*

Spesielt HR-konsulentene sier at dette var en av de viktigste grepene som ble tatt for dette bidro til at det ble skapt trygghet i medvirkningsprosessen og alle fikk komme med sine egne meninger og refleksjoner. Dette bidro til at læring og kunnskapsutvikling kunne oppstå slik de uttrykte gjennom forskningsspørsmål 1. I tillegg fikk de jobbe sammen med andre som hadde lignende problemstillinger og lignende oppgaver. Dette kom til uttrykk fra flere HR-konsulenter;

*.....kanskje føler jeg at vi har fått utfoldet oss på en måte, hvis du kan si det slik. Virkelig hatt våre egne meninger og uten på en måte kan du si bli stoppet, eller synes at det er rart eller.*

*Men når vi startet prosessen så syntes jeg egentlig det var greit slik vi gjorde det, for det at vi ble samlet vi som hadde med personalsaker å gjøre.*

Noen av personallederne kom også inn på dette temaet og uttrykte at det å dele gruppene var lurt og at en så på HR-konsulentene at dette hadde vært nyttig. En av de sa;

*Nei, jeg tror det hadde vært ødeleggende. Jeg tror det er lurt jeg å jobbe på den måten der. For hvis en vil oppnå et resultat som er vanskelig å oppnå, altså hvis man ønsker å gå løs på en vanskelig oppgave for å si det slik, uten å vite egentlig hva resultatet blir. Så tror jeg det er lurt å skille folkene som har forskjellige roller, altså inn i mer homogene grupper. For jeg tror hvis du blander alle sammen, så vil gode ideer bli drept i utgangspunktet. Noe av styrken med det har synes jeg har vært at HR-medarbeiderne har hatt en arena hvor de kan komme med sine ideer, tanker, løsninger uten å bli veldig mye kritisert for det.*

Denne delingen medførte at medvirkningsprosessene ble tilrettelagt spesielt for hver gruppe og at riktig informasjon ble gitt til riktig tid til alle deltakerne. (Irgens, 2011). Det medførte spesielt blant HR-konsulentene at arbeidsmiljøet ble vesentlig bedre. De opptrådte etterhvert som en gruppe som jobbet og lærte på tvers av fakultetet noe de bekrefter gjennom

læringstemaene i forskningsspørsmål 1. Faglig ble også dette en viktig premiss da de tre gruppene har forskjellig behov for faglig oppdatering innenfor HR-området. Arbeidsmiljøet i kontorsjefgruppen ble som før men miljøet rundt kontorsjefene, mellom kontorsjefene og ledelsen ble noe dårligere i perioden HR-prosjektet pågikk.

Om medvirkningen hadde noe å si på kvalitetene på beslutningene er vanskelig å si, da en ikke har noe sammenligningsgrunnlag (Yukl, 2010). Men resultatet viser at beslutningene og resultatet er akseptert og at det er en større tilfredshet i de beslutningene som nå ligger til grunn i prosjektet «HR på tvers på NT». Både HR-konsulenter og personalledere ga uttrykk for gjenkjennelse av de prinsipper og resultat som ble lagt frem og det har ikke vært noen form for omkamp eller neglisjering i implementeringsfasen. Flere har også påpekt at de har sett hvordan utviklingen i prosjektet har forløpt og dermed har det vært lettere å akseptere og gjøre endringer for alle har vært innforstått med bakgrunnen.

En annen mulighet medvirkning gir er at medvirkningsprosessene kan bidra til utvikling av ferdigheter (Yukl, 2010). Under workshopene og gjennom arbeidet som ble utført var det flere som fikk ny kunnskap og flere aha-opplevelser i forhold til hvordan en kunne utføre de ulike oppgavene. Dette ble særlig synlig i det arbeidet HR-konsulentene gjorde. Det ble en større forståelse av helheten og en større forståelse av den enkeltes oppgaver. Det ble også klart at medarbeiderne hadde lært så se ting i sammenheng da de ga sin tilslutning til resultat og prinsipper som ble presentert for dem før den ble lagt frem for ledergruppen. I forhold til at vi ser mer helhet så uttrykte en av konsulentene dette;

*Jeg synes det har vært mange positive endringer i forholdt til, spesielt mot de på instituttene. Det er positivt at vi er med på å tenke likt. Før har vi tenkt i båser. Mitt og ditt territorium. Det er en forbedring. Så har jo gruppen blitt mer sammensveiset. Gjengen på HR nå da. Vi har blitt mer vi. Før var det mer dem og oss. Jeg tror det er litt mer sammensveising her, som har blitt underveis. Og det bidrar til at vi ser på hverandres oppgaver og tverrinstitusjonelt, mellom instituttene. På begge nivåene, eller på alle nivå for så vidt. Der tror jeg det har skjedd en forandring i vinter.*

Dette viser helt klart nye ferdigheter hos HR-konsulentene som har skjedd via at de har fått delta i prosessen og ikke minst har blitt sett i prosessen. Deres arbeidsoppgaver og de krav som stilles til utførelse har blitt satt i fokus og det at de har fått delta på å legge premissene har gjort at de har på det planet har fått økt sin kompetanse (Yukl, 2010).

Men medvirkning trenger ikke bare være positivt. Den enkelte kan i medvirkningsprosesser utnytte situasjonen og benytte anledningen til å tenke på seg selv og sin arbeidshverdag og

ikke tenke på helheten og på organisasjonenes beste. Menneskene er seg selv nærmest og mange er opptatt av sitt eget ve og vel. Dette er en utfordring som en må ha et bevist forhold til i planleggingen av utviklingsprosesser. Det å finne riktig måte for medvirkning og riktig nivå på medvirkning fordi den enkelte ansatt har forskjellige behov og utfordringer. (Irgens, 2011, Yukl, 2010)

En måte å begrense denne utfordringen på er å etablere arena for læring slik at fokuset ikke blir på den enkelte men på gruppens som helhet (Klev og Levin, 2009).

I prosjektet «HR på tvers på NT» fikk vi til å begrense tenkningen rundt seg selv slik at dette ikke ble en utfordring. Alle samarbeidet om å få en felles forståelse av de utfordringene NT står overfor i forhold til nye arbeidsprosesser og nye kvalitetskrav. Som vist i forskningsspørsmål 1 og de læringstema som ble uttrykk gjennom intervju situasjonen er det viktig for alle gruppene at NT ser helhet og fokuserer på samhandling.

Som prosjektleder i prosjektet så har jeg sett at medvirkning har vært en viktig faktor i det å skape gode læringsmiljø og da spesielt for HR-konsulentene. Deres deltakelse har bidratt til en positivitet og drive i gjennomføringen og de har overrasket med sitt engasjement og handlingsiver. I forhold til Irgens (2011) modell medvirkningstilfredshet, så vil jeg si at for HR-konsulentene så har vi truffet blink i forhold til å ha riktig balanse på medvirkningen. Dette har vært et viktig bidrag til at læring og kunnskapsutvikling har skjedd.

For de andre gruppene så ser jeg at noe av personallederne har hatt et ønske om å ha en større deltakelse enn hva som ble gjennomført, mens andre syntes det var for mye deltakelse. Samtidig har det vært noen personalleder som har ment at medvirkningen har ført til urealistiske forventninger og da spesielt fra HR-konsulentene og kontorsjefene. HR-konsulentene var tydelig fra starten av at de positivt til at de fikk delta men at det ikke var de som skulle ta beslutning og de forslag og resultat de la fram kunne bli endret.

Utfordringen med kontorsjefene var at de selv mente at de ikke fikk medvirke selv om det var lagt opp til flere workshops der de som gruppe skulle bidra til at NT fikk en funksjonell HR-funksjon. Kontorsjefsgruppa var delt i det om de ønsket dette prosjektet eller ikke, men når det kommer til medvirkning så var ingen av de fornøyde. Bakgrunnen for kontorsjefenes motstand vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 5.3.2 der jeg vil ta opp barrierer for kunnskapsutvikling.



I tillegg til medvirkning er det å designe arena der læring og kunnskapsutvikling kan skje viktig i den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009).

### 5.2.3 Arena for læring

I NT sitt prosjekt ble workshops den arenaen som deltakerne kunne samhandle på om de tema og utfordringer som ble tatt opp. Den fysiske arena, workshopene, ble gjennomført for hver gruppe. For HR-konsulentene og kontorsjefene ble også gruppearbeidene en viktig fysisk arena. I prosessforløpet i den samskapte læringsmodellen er det å etablere en arena der kommunikasjon, samhandling, læring og refleksjon kan flyte, et viktig grep i prosessgjennomføringen (Klev og Levin, 2009).

Workshopene som ble gjennomført var ulike av form, innhold og tema. HR-konsulentene ga uttrykk for at workshopene fungerte godt. De opplevde at dette var en arena der de kunne både få bli kjent med hverandre, få uttrykke de det mente om prosessen og ikke minst en plass der de kunne få jobbe med konkrete utfordringer som de kunne finne løsninger på, dette i henhold til den samskapte læringsmodellens intensjoner (Klev og Levin, 2009). Som noen av de sa; *Og det at vi har hatt workshoper synes jeg har vært veldig fint. Det har jo tatt tid, men jeg synes det har vært verd det, for da sitter du igjen med at du har vært med på prosessen. Da sitter du igjen med at du har vært med på løsninger og føler at du har fått vært med.*

De følte at dette var en plass som de kunne uttrykke seg, lære nye ting og ikke minst de kunne si hva de ønsket uten at noen kommenterte det eller hadde meninger om det de sa. De uttrykte etter hvert at i disse møtene som ble avholdt var det rom for å si noe feil, det var rom for å komme med nye ideer og det var stor takhøyde. Det de mest satte pris på var at dette var en arena der de kunne bli kjent og lære av hverandre og bli en gruppe som kunne samarbeide og lære av hverandre. (Klev og Levin, 2009, von Krog et al, 2004). Det de så og uttrykte var at gjennom samarbeid og samhandling så kom det inn mange gode innspill som bidro til en del aha-opplevelser i forhold til dagens arbeidsprosesser. Oppsummert fra en av deltakerne;

*Sammenligne litt, du ser hvordan andre gjør ting, og ta gode ideer fra andre liksom. Jeg synes det er, du trenger ikke finne opp kruttet selv hvis det er funnet opp og andre gjør ting bedre enn meg. Og da samle sammen gode ideer har blitt mye lettere nå. Slipp og sitte alene og finne på ting selv. Jeg synes vi jo har begynt å spare mye tid og ting ja, går lettere slik sett da.*

For HR konsulentene ble disse workshopene en arena der de gjennomgikk konkrete arbeidsprosesser. Oppgavene hadde en funksjon og det var at vi skulle konkret se på hva vi

faktisk gjorde i dag – hvilken arbeidsflyt foregikk. Bakgrunnen for at vi tok opp dagens arbeidsprosesser og ikke fokuserte på fremtidens var at vi måtte få en felles forståelse for hvordan prosessene så ut i dag, da ikke alle jobbet med de ulike arbeidsoppgavene (Klev og Levin, 2009). I de første møtene var det flere som var usikker på hvorfor vi gjorde som vi gjorde og ikke helt skjønnte hvorfor vi startet der vi startet. Flere uttrykte etter hvert at de syntes det var bra at gjennomgangen ble så veldig konkret og at vi jobbet med arbeidsoppgaver. Som en av konsulentene sier; .....*Og det var jo slike typer som var veldig konkret synes jeg da. Oppgaver slik som jeg på en måte kan ta, for å si det slik, som blir litt veldig konkret...*

I disse workshopene med HR-konsulentene var det viktig at deltakerne kunne ha tillit til hverandre slik at de åpnet opp for felles samhandling og at de åpnet opp for læring og kunnskapsdeling (Klev og Levin, 2009). Dette trygghetsperspektivet ble det jobbet en del med de første workshopene og som en av HR-konsulentene sier; *det var bare oss der og det jeg husker på derfor var at det var veldig avslappet, det var en hyggelig tone og du følte deg trygg med en gang.*

For kontorsjefene ble det også etablert workshoper etter samme «oppskrift» som med HR-konsulentene. Første målet var å få en felles forståelse for utfordringene og konkret se på hva som gjøres i dag. Dette for å få visualisert hvor komplisert arbeidsflyten er i dag.

Kontorsjefens reaksjoner på dette var;

*Vi hadde jo en workshop, men den var jo veldig slik, jeg fant en sterk mindre. Det var jo litt halvhjertet, og vi og kontorlederne satt bare å, [.....] og så var det kanskje en halvtime med litt konstruktiv diskusjon.*

Kontorsjefene har for en tid tilbake etablert en felles arena der de diskuterer utfordringer og finner gode løsninger i felleskap innenfor deres arbeidsfelt. Det å bygge felleskap og legge til rette for god samhandling i kontorsjefsgruppa, ble derfor ikke satt i fokus og jobbet noe konkret med.

For personallederne ble det også etablert workshoper, men der var fokuset på deres rolle og funksjon innenfor fagområdet HR. Workshopene ble tilrettelagt som arena for læring og det lagt opp til direkte informasjon om prosessen for de andre to gruppene i ledermøtene. Der var det anledning til å gi innspill på den informasjonen som var gitt og det var i noen tilfeller direkte spørsmål til personallederne i de ukentlige ledermøtene. Blant personallederne var det viktig å få en felles forståelse av hva HR betyr for ledernes lederskap samt at de fikk delt sine

tanker rundt de utfordringer de ser rundt sin HR-funksjon (Klev og Levin, 2009). Som nevnt var det en ekstern konsulent som var prosessleder i personalledernes workshops. Som en av personallederne sier;

*....hun kjørte gode møter hvor vi fikk mer innsyn i hva HR var. For det var jo også at veldig få av oss som egentlig visste. [...] Spesielt første gangen, litt refleksjoner over hva vi syntes var, altså hva instituttlederne syntes var viktig innenfor HR. Så det synes jeg var nyttig.*

For personallederne var workshopene en plass der de kunne dele sin erfaring og uttrykke sine utfordringer. Personallederne er forskere på høyt nivå som har erfaring fra å samhandle med andre og de ser verdien ved å samles som en gruppe å reflektere og utfordre hverandre (Schön, 2001). Som en av personallederne sier;

*Den gruppen med instituttledere som er her, slik som jeg opplever det, de er veldig, du trenger ikke å være enige med dem om ett og alt, men det er konstruktivt det som kommer fra alle sammen. Det er i hvertfall viktig. [...] De som har kommet inn er jo definitivt fornuftige folk.*

Personallederne mener prosessen har vært nyttig og at det absolutt har vært et behov for den typen gjennomgang. Personallederne sier også at de ser verdien ved å diskutere utfordringer seg imellom isteden for å få et høringsutkast på bordet som de skal forholde seg til. Tidligere har det vært høringsutkast som har dannet grunnlaget for endring. Som flere av de kommenterer; *Det gjorde jo at man ble litt mer involvert i det enn jeg ellers ville blitt, hvis vi skulle lest et høringsutkast.* Noen av personallederne sier også at det har vært utfordringer i det å skulle forholde seg til oppgaver der og da. De sier at det ikke alltid ser konsekvensen av hva en sier før en har fått tenkt igjennom det grundigere etter en stund. Som en av personallederne sier;

*Ja, jeg synes det er mye bra som har kommet frem, jeg synes ofte det er greit å ha de gruppemøtene. Det er kanskje mer effektivt det enn å ha høringer. Så får man heller ta og legge frem tanker og synspunkter, og ta kommentarer der og da. Og hvis vi angrer så får vi heller sende mail da*

HR-konsulentene ga etter hvert mye til hverandre. De bød på kunnskap og de fortalte hverandres historier. (Greenwood og Levin, 2007). Og de brukte anledningen til å diskutere utfordringer som de ikke kunne diskutere med andre på grunn av konfidensialitet. De så også gjennom både workshopene og gruppearbeidene som vi etablerte at de kunne bruke hverandre som sparringspartnere i konfidensielle saker og det åpnet nye muligheter for de i

og med at de nå så de hadde flere å diskutere konkrete saker med og få flere perspektiver inn i sin egen sak (Schön, 2001). Som en av de sa; *Det har åpnet en helt annen verden.*

For HR-konsulentene og kontorsjefene var det som nevnt lagt til rette for gruppearbeid underveis, både i workshopene og utenfor. Dette var det stort sett god tilbakemeldinger på. HR-konsulentene syntes det å jobbe i små grupper var bra for de ble da bedre kjent med den enkelte kollega og det opplevdes som en tryggere ramme når de jobbet i mindre grupper. Men det var noen HR-konsulenter som også ga uttrykk for at det å jobbe i små grupper ikke var så positivt på grunn av kjemi med de andre og på grunn av at lite nytt kom fram, det ble for få til å diskutere og reflektere.

For HR-konsulentene tok vi også opp konkrete tema rundt det å skape gode arbeidsforhold for læring og samhandling<sup>10</sup>. Som nevnt i forskningsspørsmål 1 uttrykte HR-konsulentene at gjennom workshopene endret de praksis. HR-konsulentene brukte disse arenaene til å bli bedre kjent, til å lære av hverandre og til å diskuterer over konkrete løsninger som de skulle legge frem. I tillegg var det flere som brukte disse arenaene til å forberede seg til å presentere gruppens forslag og resultater (Klev og Levin, 2009). Det å presenterer for en gruppe mennesker var det få av de som hadde gjort før. Under forskningsspørsmål 1 er det vist til konkrete sitater fra HR-konsulentenes egenlæring. Det var god stemning og god tillit i gruppen slik at de turte å utfordre seg selv på dette området. I tillegg var det en positivitet i gruppe og deltakerne engasjerte seg. Som en HR-konsulent sa; *Det var veldig positivt fordi at folk engasjerte seg godt. Vi fikk med alle sammen på det, alle ble dratt med. Men i hvertfall så gikk vi til verket hele tiden med positivitet og det var egentlig gode møter slikt sett.*

Kontorsjefene uttrykte at gruppearbeidene var bortkastet for de så ingen verdi i å gjennomgå de ulike arbeidsprosessene for de mente at det hadde de gjort tidligere. Noen startet på gruppearbeid etter at oppgavene var gitt, med det var lite engasjement blant de og lite konstruktivt kom ut av prosessen. Noen av de gjorde ikke oppgaven de hadde fått og presenterte heller tidligere gjennomganger av arbeidsprosesser der mulige forbedringer var utelatt .

I workshopene for personallederne var det lagt opp til å gjennomgå teori om fagområdet HR samt at de skulle få reflektere over sin egen lederrolle og de utfordringer de har i den. Flere

---

<sup>10</sup> Tema om omsorg i organisasjonsutviklingsprosesser vil jeg drøfte nærmere i kapittel 3.3 1

ledere ga uttrykk for at det var nyttig at de som gruppe fikk diskutere sine utfordringer sammen. Seansene med personallederne ble lagt opp slik at de ble utfordret fra prosessleder som var en ekstern konsulent til å komme med sine innspill og diskutere rundt teamene de tok opp (Klev og Levin, 2009). Personallederne deltok aktivt og flere ga uttrykk for at det var nyttige dager og de ikke ville ha vært de foruten. Som en sa; *Å ha en diskusjon om ting, det synes jeg er helt greit. Må få kunne gi innspill og slike ting og i de fleste tilfellene må du også kunne være åpen nok til å kunne endre mening da.*

Det var ikke lagt opp til noe gruppearbeid for personallederne på grunn av tid og ressurser. Deres gjennomgang ble til der og da samt i presentasjonene i ledergruppa.

Når deltakerne skulle jobbe mot fremtidens arbeidsprosesser var det viktig med kreativitet og at de utfoldet seg og ikke la bånd på seg i forhold til sine egne roller og oppgaver (Klev og Levin, 2009, von Krog et al, 2004). Konsulentene var i en så positiv modus at de tenkte bare på å finne løsninger som bidro til at gruppa som sådan nådde sine mål og at vi fikk til god arbeidsflyt med god kvalitet. Gruppene presenterte for hverandre mulige løsninger som det ble diskutert og reflektert over og de andre fikk komme med innspill. Dette er viktige momenter i gode arena for kunnskapsutvikling.

For kontorsjefene del ble det etter hvert foretatt en vurdert på hva som skulle gjøres videre på grunn av deres manglende engasjement. Beslutningen ble at det ikke skulle gjennomføres flere workshops med de og at de ble i stedet informert i møter om hvilke steg som ble tatt underveis og hvilke beslutninger og resultat som var jobbet frem av HR-konsulentene og personallederne.

Min egen vurdering av arena for læring og bruk av workshop som denne arenaen var et viktig steg i prosessen på NT i likhet med medvirkning. Skal du ha medvirkning så er det viktig at du etablerer gode forhold der faktisk medvirkning kan skje. For HR-konsulentene ble det jobbet bevist med å få de til å bli trygge i situasjonen og få de til å bli trygge på hverandre og det fungerte for etter hvert deltok alle med stort engasjement. For kontorsjefene fungerte dette ikke. Som en av de sa; *kontorlederne satt bare å, det var jo en lang tråd med oppgulep første time og så var det kanskje en halvtime med litt konstruktiv diskusjon.* I ettertid ser jeg at vi burde ha hatt en ekstern konsulent også inn med kontorsjefene. Dette kunne ha bidratt til en bedre situasjon. I tillegg skulle det ha vært mer detaljinformasjon til kontorsjefene slik at de ikke hadde oppfattet dette som en skjult agenda for noe annet enn det det var.

For personallederne så var arenaen en plass der kommunikasjonen fløt. Det er alltid slik at den som «roper høyest» blir hørt og noen ganger fikk jeg følelsen av det i de workshopene vi hadde med personallederne. Tror nok noen av og til følte de ikke hadde så stort utbytte av å være i workshopene selv om de ble utfordret konkret på sine ting. Det ideelle hadde vært å hatt litt bedre tid slik at vi kunne ha fått gått litt mer grundigere til verks sammen med personallederne for derigjennom å fått et større læringsutbytte for deres vedkommende.

Temaet arena for læring er nært beslektet med kunnskapsfremmende tiltak og da von Krog et al (2001) sin kunnskapshjelper nr. 4 som er å skape den riktige konteksten for å utvikle kunnskap. Her utdyper de om en arena eller BA der relasjoner, kommunikasjon, dialog og samarbeid er viktige faktorer for at kunnskapsutvikling skal skje. Det er et tema jeg vil komme tilbake til og utdype mer i kapittel 5.3

Det som er viktig i forhold til det å skape gode arena der kunnskapsutvikling kan skje er å planlegge de tiltak som skal skje på arenaen samt ha en god prosessleder som både kan få dialogen til å flyte men som også kan utfordre den enkelte deltaker (Klev og Levin, 2009).

#### **5.2.4 Prosessleder - fasilitator**

I forhold til prosesslederrollen så ble det valgt forskjellige løsninger på de forskjellige gruppene. En forutsetning i den samskapte læringsmodellen er at det skal være en gjensidig læringsprosess mellom de interne aktørene og den som leder prosessen (Klev og Levin, 2009).

For personallederne ble det valgt en ekstern konsulent fra et internasjonalt konsulentfirma som har ekspertise på organisasjonsprosesser. Bakgrunnen for at det ble valgt en ekstern konsulent der var at jeg som prosjektleder ikke hadde nok kunnskap om å gjennomføre gode organisasjonsprosesser på dette nivået. I tillegg var det viktig at en ekstern konsulent kom inn og hadde med seg erfaringer fra lignende prosesser. Legitimiteten til prosjektgjennomføringen ved at en ekstern konsulent kom inn var et viktig moment. Et annet moment var at eksterne konsulentfirma har erfaringer og kan dermed spille på disse underveis i en workshop (Klev og Levin 2009). Konsulentfirmaet ble valgt ut nettopp på bakgrunn av at de hadde hatt lignende seanser med andre fakultet på NTNU. Konsulenten skulle være den samme som hadde vært på de andre fakultetene slik at vedkommende kunne dra veksler på det han hadde opplevd på de andre fakultetene. Men dessverre ble han forhindret og vi fikk en erstatter fra samme firma.

Det ble etablert en kontakt mot den eksterne konsulent i forberedelsene til workshopene med personallederne. Jeg som prosjektleder og HR-konsulent som var i ressursgruppa jobbet tett og nært slik at det vi hadde erfart i forbindelse med informasjon i ledergruppa, samt den erfaringen vi hadde med workshopene med HR-konsulentene og kontorsjefene ble tatt med inn i arbeidet med personallederne. Det var viktig å finne riktig tema og riktig nivå på tema som skulle tas opp. Det var viktig med en god blanding mellom informasjon om den sentrale delen av prosjektet på NTNU nivå, samt informasjon og forståelse av hva HR betyr og hvilke konsekvenser overgangen fra personalforvaltning til strategisk HR har. Så var det viktig å få inn tema der personallederne selv fikk utfolde og utfordre seg selv. De resultater og innspill som kom via deres workshop skulle inn i den totale beslutningspakken for NTs prosjekt.

Det var veldig viktig for meg som prosjektleder at den eksterne konsulent fikk en forståelse av vår organisasjon (Greenwood og Levin (2007), Klev og Levin (2009)) slik at hun raskt kunne sette seg inn i de ulike situasjonene og at hun gjennom workshopene tok poengene og tok kulturen på alvor. Dette var viktig slik at hun kunne «spille ball» med personallederne og ta deres innspill og utfordre de på disse innspillene. I tillegg var jeg sikker på at hvis den eksterne konsulent hadde litt kjennskap til organisasjonen og viste det under workshopene, så fikk hun automatisk kreditt og tillit i personalledergruppa. Som hun selv uttrykker i en mail; *Jeg er veldig fornøyd med resultatet så langt [...].særlig på språkbruk.*

Grunnen til at jeg var så bestemt på å opplyse den eksterne konsulent om NTs organisasjonsliv er at jeg selv har erfart, både fra egen deltakelse men også som arrangør, at mange eksterne konsulenter tar lett på organisasjonens indre liv. Mange møter, seminarer eller workshops har vært dårlig gjennomført og resultatene har ofte blitt mislykket.

Flere personalledere uttrykte at gjennomgangen med den eksterne konsulent var bra og som en av de sa; *og vi synes også det er positivt å få inn xx. Hun kjørte gode møter hvor vi fikk mer innsyn i hva HR var.*

Selve gjennomføringen gjorde den eksterne konsulent bra, men det var mange utfordringer som kom på bordet og når hun utfordret personallederen så var det liten vilje til å foreta prioritering. Som en sa; *Jeg synes det fungerte rimelig bra, men jeg synes at det var veldig, det kom ikke så veldig mye ut av prioriteringen synes jeg. Det kom mange behov, og mange oppgaver, men alle ble prioritert liksom på topp.*

Det som også var viktig var at jeg som prosjektleder fikk være med i hele prosessen slik at jeg kunne dra nytte av den eksterne konsulentens kompetanses og erfaring (Klev og Levin, 2009) Dette ble en læringsprosess for meg i denne situasjonen både i forhold til forberedelse, gjennomføring og etterarbeid. Den eksterne konsulenten var veldig fornøyd med samarbeidet og forsto etter hvert hvorfor jeg hadde stresset slik med å forberede henne. Hun uttrykte at dette hadde vært en lærerik prosess for henne også og hadde hatt stort utbytte av samarbeidet med NT. Som hun selv uttrykte i mail;

*Takk for sist – det var veldig bra og som vi diskuterte så har vi noen ting som vi bør følge opp på som jeg kan komme nærmere tilbake til for eksempel i et møte med personalsjefen på sentralt hold i forhold til det å løfte det dere har gjort fra NT opp på sentralt HR-prosjekt nivå, her har dere en god historie å fortelle så vi kan skryte litt av det dere har fått til på NT og så kan vi diskutere med de hvordan dette kan gagne resten av fakultetene videre.*

I gjennomgangen med HR-konsulenten og kontorsjefene ble det besluttet at jeg som fagleder innenfor HR skulle være prosessleder. Dette en viktig beslutning i forhold til prosessen med HR-konsulentene fordi jeg ikke har inngående kjennskap til enhetene samt at jeg ikke kjente til alle HR-konsulentene så godt. Det var viktig for meg å benytte denne anledningen til å bli bedre kjent med personene samt at de også lærte meg bedre å kjenne. Jeg ønsket å bygge et nærere bånd til alle HR-konsulentene ettersom jeg har et faglig ansvar for den jobben de gjør. Det er mitt ansvar at NT levere kvalitet på de arbeidsprosesser som HR har ansvar for i samsvar med det NTNU legger opp til. I tillegg var det viktig for meg å få en mer klarhet i hvilke utfordringer de har på sine enheter. Hva er det viktigst som bør tas tak i på enhetene, hva er det som fungerer godt, hva mener de er viktig når vi nå skal samhandle i større grad var spørsmål jeg stilte med i forhold til deres rolle. For HR-konsulentene var det viktig å få vite hva jeg som fagleder vil fokusere på og hva er det jeg vil kreve av den enkelte i fremtiden. Tanken bak dette var at det skulle være en gjensidig læringsprosess for begge parter (Klev og Levin, 2009)

Et annet moment som var viktig for at jeg skulle lede prosessen var at jeg hadde tilknytning til det sentrale prosjektet «Fra personal til HR» der jeg sammen med de andre faglederne innenfor HR satt i referansegruppen. Der fikk jeg informasjon om de andre fakultetenes prosesser, hvordan de løste utfordringene og jeg diskuterte også NTs utfordringer og fikk råd og innspill fra referansegruppa. I tillegg fikk jeg direkte informasjon om det sentrale HR-



prosjektet og var oppdatert på hva som var de viktigste stegene i det prosjektet. Denne informasjonen og kunnskapen tok jeg med meg inn i HR-gruppen. Det bidro at jeg hadde med meg flere perspektiver inn i NTs HR-prosess mot HR-konsulentene.

Proessen ble en felles læringsprosess for oss alle. Jeg lærte i stor grad hva som er HR-konsulentenes utfordringer i dagliglivet og de lærte av prosessen. Som en av de sa; *Jeg ser det har gjort noe med oss i prosessen. Og da kan du godt si at prosessen har vært god [...] vi hjalp hverandre, vi gjorde hverandre god egentlig.*

Det som HR-konsulentene her sa var viktig for meg som prosessleder. For mitt mål var ikke at jeg skulle lede og styre prosessen, men at jeg skulle tilrettelegge slik at deltakerne selv skulle bringe inn tema de ønsket å ta opp og at de selv skulle komme opp tiltak og resultat og komme med innspill på hvordan de ville ha sin arbeidshverdag. Det som var viktig var å få til en dialog og en samhandling der HR-konsulentene og jeg som prosjektleder jobbet sammen og ikke at jeg som prosjektleder tok styringen (Klev og Levin, 2009).

Dette ble en utfordring for både meg som prosjektleder og faglig leder og for HR-konsulentene. Dette fordi jeg som leder har en autoritet i gjennom det å være leder og det er vanskelig å fri seg fra denne autoriteten samme hvor mye en prøver (Nielsen og Repstad, 1993). Derfor ble det lagt opp til mye gruppearbeid der deltakerne fikk jobbe for seg selv og der jeg ikke deltok og drøfte de ulike problemstillingene sammen der. Når de presenterte oppfordret jeg de andre deltakerne til å kommentere det som ble lagt fram. Jeg måtte av og til stille oppfølgingsspørsmål for å få utdypet ting og av og til stilte jeg provoserende spørsmål for å få de på banen.

Det å lede prosesser for de en selv er leder for er problemstilling som en bør ta på alvor da en gjennom prosesslederrollen automatisk kommer i en maktposisjon. Som prosessleder har man makt til å styre det en vil, en har makt til å få det som en vil, en har makt over deltakerne og derigjennom ikke får ærlige svar men svar de trodde jeg som prosessleder ønsket. I tillegg har en makt for at en har mer informasjon og kunnskap om prosessen enn deltakerne (Nielsen og Repstad, 1993).

Det som kunne ha vært gjort var at vi også hadde leid inn en ekstern konsulent for å kjøre prosessen med HR-konsulentene med de fordeler og ulemper det hadde hatt. Fordelene hadde vært at fasilitatoren hadde vært en nøytral part samt at en ekstern ikke har så god kjennskap til interne forhold og kan dermed utfordre mer og bringe inn andre og nyttige perspektiver.

Ulempen kan være at den faktisk ikke kjenner organisasjonens indre liv og at det kan bidra til at en ikke får legitimitet, en annen ulempe er tid og ressurser for den eksterne må brifes om interne utviklinger i prosessen som for eksempel den sentrale prosessen (Klev og Levin, 2009, Nielsen og Repstad, 1993).

I forbindelse med intervjuene til denne masteroppgaven ble HR-konsulentene spurt om min rolle og HR-konsulentens som var med i ressursgruppa sin rolle. Om vi hadde vært for dominerende om vi hadde tatt for stor plass og om de noen gang hadde følt seg overkjørt. De svarene jeg fikk var at de følte at vi hadde tatt vare på de og at vi hadde vist at vi hadde brydd oss. De følte ingen at vi hadde hatt noen dominerende rolle i prosjektet. Som to av konsulentene sa;

*....Tatt vare på oss. Jeg synes det. Det kan du ta med deg. Nei, jeg synes det har vært veldig positivt.*

*Ut fra en del forslag som komme så har dere valgt ut det som har vært, det som dere syntes har vært bra og som dere mener er viktig å gå videre med og slike ting. Og antagelig formet nye spørsmål til neste gang, formet nye oppgaver*

Når det gjelder kontorsjefene, så ble det også bestemt at jeg skulle være fasilitator for deres prosess. Bakgrunnen for det var at vi skulle gjennomgå med kontorsjefene de samme arbeidsprosessene og da var det viktig med erfaringsoverføring mellom disse HR-konsulentene og kontorsjefen. Det var i kontorsjefsgruppe også lagt opp til at jeg skulle tilrettelegge prosessene og så skulle de jobbe seg i mellom og komme med forslag til tiltak. Dessverre hadde ikke kontorsjefsgruppa tillit til meg som prosessleder og de hadde en annen agenda når de kom inn i workshopene enn det jeg hadde (Nielsen og Repstad, 1993, Jacobsen, 1998). Det vises til sitat fra en av kontorsjefen som er sagt før; *Det var jo litt halvhjertet, og vi og kontorlederne satt bare å, det var jo en lang tråd med oppgulp første time og så var det kanskje en halvtime med litt konstruktiv diskusjon*

I forhold til kontorsjefene er det to ting som jeg ser i etterkant som burde ha vært gjort. De ene er vi i starten burde ha brukt litt mer tid der kontorsjefene og personallederne hadde jobbet sammen og funnet en god fordeling av roller og ansvar. Det som bidro til mye av misnøyen var at kontorsjefen nå ikke fikk være med å beslutte resultatet for det hadde personallederne uttrykt at det var det de som skulle gjøre. Det andre som kunne ha vært gjort var at vi hadde hatt en ekstern konsulent som hadde vært fasilitator i kontorsjefenes prosess. Det hadde bidratt til at de hadde tatt ut misnøyen mot andre ting og ikke prosjektet og prosesslederen.

### 5.2.5 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Jeg startet kapitlet med forskningsspørsmålet; «Hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne?» og har gjennom denne analysen funnet både positive og negative sider med prosjektdesignet. Analysens formål er å finne ut om prosjektdesignet har vært med å bidratt til den læring som prosjektdeltakerne uttrykte under forskningsspørsmål 1.

Når planleggingen av prosjektet «HR på tvers på NT» startet var det som sagt mye magesfølelse som ble brukt i forhold til hvordan tilretteleggingen skulle skje. Flere tema innenfor aksjonsforskningen ble tatt inn i prosjektgjennomføringen og jeg har her brukt den samskapt læringsmodellen som en teoretisk referanseramme. Som en ser av analysen så har prosjektet vært gjennomført i tråd med den samskapt læringsmodellen (Klev og Levin, 2009) og da spesielt med tanke på prosessen til HR-konsulentene. De samme gjennomføringsstegene som er skissert i modellen er brukt i NTs prosjekt «HR på tvers på NT», om enn i et mindre detaljert format. Det å ha en felles forståelse av utfordringene er det jobbet med – problemavklaring (Klev og Levin, 2009), det ble etablert læringsarena der dialog, kommunikasjon og samhandling ble viktige momenter - kommunikasjon og læringsarena (Klev og Levin, 2009) slik at felles læring og refleksjon kunne utvikles - felles refleksjon og læring (Klev og Levin, 2009). Ut i fra denne læringsprosessen i våre workshoper kom det forslag til forbedringer og løsninger på konkrete arbeidsprosesser - handling for konkret løsning av problemet (Klev og Levin, 2009) som igjen ble presentert og kommentert for de andre deltakerne - skaping av muligheter for refleksjon i og om konkrete handlinger (Klev og Levin, 2009). Etter disse presentasjonene tok deltakerne med seg innspillene fra de andre - refleksjon blant deltakerne (Klev og Levin, 2009). Det som ikke ble utført var å foreta den endelige justeringen i forhold til prosedyrer og retningslinjer i forhold til den enkelte arbeidsprosess. Dette arbeidet er nå startet og vil bli fullført i løpet av 2012.

I den samskapt læringsmodellen er også elementer som medvirkning, etablering av god arena for læring, refleksjon og handling i utviklingsprosessen viktige (Klev og Levin, 2009). Disse faktorene var også viktige i NTs prosjekt som ble det fokusert mye på. Fra starten av var det et krav fra meg som prosjektleder at det skulle være bred deltakelse, som Klev og Levin (2009) sier så er medvirkning et suksesskriterie i den samskapt læringsmodellen. Det ble jobbet mye med å gjøre workshopene gode slik at kunnskapsutvikling kunne skje. I prosjektbeskrivelsen for «HR på tvers på NT» var det også et ønske om at denne prosessen skulle bidra til læring og økt kompetanse. Som Klev og Levin (2009) sier er en av de

viktigste grepen i den samskapte læringsmodellen å etablere arena der utveksling av informasjon kan skje. I prosessen har den daglige praksisen og utføringen av arbeidsoppgaver blitt utfordret og av og til er praksisen blitt justert. Refleksjon og refleksjon i handling er viktige temaer i den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009, Schön 2001).

Den siste delen som har stor fokus i den samskapte læringsmodellen er prosesslederrollen og den gjensidige læringsprosessen mellom fasilitator og de interne aktørene (Klev og Levin, 2009). Prosesslederrollen i prosjektet «HR på tvers på NT» ble forskjellig i de ulike gruppene. For personallederne ble det valgt en ekstern konsulent med god kompetanse på området mens for kontorsjefene og HR-konsulentene var jeg som faglig ansvarlig for HR-området prosessleder. I begge tilfellene foregikk det læring både fra og til deltakerne og fasilitatorene og i forhold til å gjennomføre organisasjonsutviklingsprosesser ble det overført kompetanse.

Konkrete funn jeg kan trekke ut fra analysen er at prosjektgjennomføringen har vært annerledes og flere har uttrykt en positiv respons på det. Flere nevnte under forskningsspørsmål 1 at de hadde lært i prosessgjennomføringen. Det har vært bred deltakelse som har medført en større aksept for endring og utvikling. Medvirkning har også bidratt til en større forståelse av de endringene som har skjedd og medvirkning har bidratt til at kunnskapsutvikling har kunnet skjedd som det å se helhet. Personallederne uttrykker at direkte deltakelse gir en mer involvering og engasjement og at direkte deltakelse er å foretrekke i stede for å få tilsendt et høringsutkast. Designet har bidratt til mer åpenhet i prosessen. Tiltakene og resultatene er et produkt av prosjektdeltakernes arbeid og har blitt til i en steg for steg prosess. Dette har vært med på å endre deltakernes praksis som de nevner under forskningsspørsmål 1. Det har vært gode arena der deltakerne sier de har lært og delt kunnskap og der de har fått utfoldet seg i felleskap. Deltakerne har jobbet sammen for å finne gode løsninger og de sier at dette har bidratt til bedre samhandling og bidratt til læring. De har lært av hverandre. Valg av prosessleder for to av gruppene har fått positiv tilbakemelding, mens den ene gruppe var uenig i gjennomføringen

Så ut i fra spørsmålet om hvilken rolle har prosjektdesignet bidratt til læring og økt kompetanse for prosjektdeltakerne, så har måten prosjektet ble planlagt gjennomført og faktisk gjennomført bidratt positivt til at deltakerne har fått økt kompetanse og har bidratt til læring

### **5.3 Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling ?**

I dette kapitlet vil jeg ta tak i forskningsspørsmål tre; «*Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling?*» for å prøve å utdype om det har vært andre faktorer som har bidratt til læring og kunnskapsutvikling. I et organisasjonsutviklingsprosjekt er det mange elementer som spiller inn i forhold til om man lykkes eller ikke med den målsatte endringen. Et eksempel på en faktor som spiller inn i et organisasjonsutviklingsprosess er at noen ønsker ikke endring og yter motstand. Et annet element kan være prosessen, er den tilrettelagt for endring og utvikling og er organisasjonen i stand til å ta vare på ressursene i en endringsprosess.

I forskningsspørsmål 1 har deltakerne sagt konkret hva de har lært. De har vært konkrete på at de har lært noe gjennom prosessen som har bidratt til endret praksis, de har fått mer faglig innsikt og kunnskap, de har lært og sett fordeler ved helhetstenkning og de har lært i og av samhandling. Det er viktig å påpeke at læringsutbyttet har vært varierende for de tre gruppene, som nevnt tidligere. For å finne ut om det har vært noen faktorer som har bidratt til denne læringen som deltakerne meddeler, vil jeg foreta en analyse og en drøfting på bakgrunn von Krog et al (2001) sin teori om hvilken omsorg som kreves i organisasjonen samt deres teori om kunnskapshjelpere.

Et annet tema som jeg vil utdype er om det har vært barrierer som har bidratt til å forhindre læring og kunnskapsutvikling i prosjektet. Hvordan kunne vi har tilrettelagt annerledes for å fått mer læringsutbytte? Som tidligere beskrevet var det en av gruppene som ikke var enige i prosjektgjennomføringen. Jeg vil se på hvilke barrierer lå i veien for deres læring. Her vil jeg foreta en analyse og drøfting ut fra von Krog et al (2001) sin teori om barrierer for læring og Jacobsen (1998) sin teori om motstand mot forandring . Jeg vil så samle de funnene jeg gjør gjennom analysen og oppsummere om det har vært kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer som har bidratt til læring og i tilfelle hvilke faktorer har det vært.

#### **5.3.1 Kunnskapsfremmende faktorer**

Von Krog et al (2001) sier at for å skape en effektiv kunnskapsutvikling er en avhengig av kunnskapshjelpende kontekst. Det er flere viktige faktorer og hjelpere som kan være med å bidra til at kunnskap utvikles i en organisasjonsutviklingsprosess.

I prosjektet «HR på tvers på NT» har det vært forskjeller i gjennomføringen av prosjektet og i læringsutbyttet mellom de tre gruppene som ble etablert. HR-konsulentene og kontorsjefen er på hver sin ende av tilfredshetsskalaen mens personallederne er sånn midt på treet. Denne analysen vil i hovedsak konsentrere seg om gjennomføringen som ble gjort med HR-konsulentene og i liten grad de to andre gruppen.

### **Omsorg i organisasjonen**

I planleggingen av designet av dette prosjektet var ressursgruppa klar på, at i arbeidet med HR-konsulentenes workshop så måtte det jobbes med å skape relasjoner, tillit og trygghet i gruppa. For kontorsjefene ble det ikke jobbet ikke så mye med å bygge tillit og samhandling i starten, da kontorsjefene allerede var godt kjente med hverandre i og med at de har et etablert forum der de diskuterer felles problemstillinger. For personallederne ble det heller ikke tenkt så mye på å skape relasjoner og gjensidig tillit i deres gruppe. Dette fordi de jobber mye sammen i ledergruppen. I forbindelse med workshopene for personalledergruppen ble fokuset å skape trygghet for den eksterne konsulenten som var prosessleder (von Krog et al, 2004).

For HR-konsulentene ble det jobbet to veier i forbindelse med å skape tillit og trygghet. Det ene var å etablere trygghet i prosessen<sup>11</sup>. Den andre veien var å skape trygghet blant deltakerne slik at samhandling og kunnskapsutvikling kunne skje (von Krog et al, 2001). Det som ble observert var at trygghet til hverandre kom etter hvert når de ble trygge på prosessen. Når de så at dette ikke var et prosjekt for å foreta en omorganisering, så ble stemningen lettere og alle åpnet seg og bidro i diskusjonene. Som en av de sa; *Det var veldig positivt fordi at folk engasjerte seg godt. Vi fikk med alle sammen på det, alle ble dratt med.* Under gjennomføringen av workshopene følte alle et ansvar for hverandre og alle bidro konstruktivt til at det ble en god stemning. I tillegg hadde HR-konsulentene et pågangsmot (von Krog et al, 2001) som overrasket meg som prosjektleder. De hadde en slik positivitet og et slikt engasjement som var enestående. Åpenheten og den brede deltakelsen kunne ha bidratt til at de ble passive og utrygge og deltakelsen kunne ha bidratt til at de jobbet for seg selv og sin egen enhet. Det kunne ha bidratt til at forslagene til resultat ble dratt i alle retninger. Men dette var det ingen som tenkte på. Alle jobbet ut fra organisasjonens og fagområdet HR sitt beste. De brukte workshopene og gruppearbeidet som arena for å skape tillitt, dele kunnskap

---

<sup>11</sup> Utdypes nærmere under kunnskapshjelper nr 4 – det å skape den riktige konteksten.

og samhandle. Underveis delte de kunnskap og hjalp hverandre med å åpne seg og bidra. I tillegg til at de hjalp hverandre med konkrete spørsmålsstillinger (von Krog et al. 2001) Etter hvert ble det etablert seksjonsmøter for HR-konsulentene og disse møtene blir fortsatt brukt til å dele kunnskap og dele erfaringer og samhandle (von Krogh et al, 2004). Gjennom prosessen har HR-konsulentene utviklet en kultur i gruppen som handler om å se muligheter og ikke problemer. *Vi tenker nå litt mer muligheter vil jeg tro. Alle sammen gjør det*, sier en av deltakerne. Konsulentene gir uttrykk for at kulturen har endret seg. Gruppen har gjennom prosessen tenkt helhet og i liten grad mitt og ditt område.

Det var også viktig at deltakerne følte omsorg for hverandre (von Krog et al, 2001) gjennom prosessen og ikke minst at de følte at jeg som prosjektleder følte omsorg for dem og at vi sammen skulle finne den beste løsningen. De følte at dette var en plass som de kunne uttrykke seg, lære nye ting og ikke minst de kunne si hva de ønsket uten at noen kommenterte det eller hadde meninger om det de sa. De uttrykte etter hvert at i disse møtene som ble avholdt var det rom for å si noe feil, det var rom for å komme med nye ideer og det var stor takhøyde der alle kan stille spørsmål og komme med sine kommentarer og meninger. I tillegg var det viktig at vi turte å ta opp vanskelige ting. Det er også stor takhøyde for at deltakerne kan «skjemte» med hverandre og de bruker seksjonsmøtene til å løse opp i mye av det alvorret som ligger i stillingene deres.

Som prosjektleder var det viktig at jeg svare så konkret og ærlig på spørsmål de hadde omkring prosessen. Viste jeg ikke svarene så fortalte jeg også det. Mitt mål med det var å gjøre prosessen åpen samtidig som jeg viste deltakerne respekt og tillit (von Krogh et al, 2001). Samtidig som jeg som prosjektleder prøvde å ha en åpen, lyttende og spørrende tilnærming (von Krog et al, 2001) var jeg også tydelig på hva jeg ønsket og forventet ut av prosessen. Jeg var tydelig på at alle måtte delta med sitt bidrag og ingen fikk være «gratis passasjerer». Jeg var tydelig på at prosessen ville bidra til endring men hvilken endring kunne jeg ikke si noen om for det var nettopp det HR-gruppen sammen med de andre to gruppene skulle finne ut. På denne måten fikk vi gode relasjoner til hverandre og alle parter vist hvor vi sto. Det bidro sammen med alt det andre at det ble skapt en arena der både læring og utvikling av kunnskap kunne skje.

I de to andre gruppene var relasjonene og omsorgen de imellom god (von Krogh et al. 2001). Personallederne har stor respekt for hverandre og hverandres kompetanse og det bidrar til at de uttrykker tillit. De har trygghet for hverandre og situasjonen slik at uenigheter kan komme

på bordet og bli diskutert uten at det blir personlig eller føre til noen form for konflikter. Som en av de sier;

*Den gruppen med instituttledere som er her, slik som jeg opplever det på møter, de er veldig, du trenger ikke å være enige med dem om ett og alt, men det er konstruktivt og lett å forstå det som kommer fra alle sammen. Det er i hvertfall viktig.*

For kontorsjefene ble omsorgen og relasjonen de imellom noe tilspisset under prosessen. Det var ikke alle kontorsjefer som hadde tillit til de andre i gruppen fordi det var så mange forskjellige agendaer. Noen ønsket å være konstruktive mens andre ikke. Som en av de sier; *...så synes jeg også at det har vært kjempevanskelig å sitte i den kontorledergruppen i den prosessen her. Synes det har vært skikkelig vanskelig egentlig,....* Kontorsjefene uttrykte at de ikke hadde tillit til hverken meg som prosjektleder eller til personallederne og det bidro til at relasjonen oss imellom ble anstrengt. Det er viktig å påpeke at kontorsjefene var tydelige på at det var prosessen de var imot slik at arbeidsforholdet ellers var bra.

Von Krogh et al (2001) sier at kunnskapshjelpende konteksten er viktig men de nevner også fem konkrete hjelpere som kan bidra til å skape kunnskap. Jeg vil i denne analysen bruke de tre mest relevante for prosjektet «HR på tvers på NT».

### **Kunnskapshjelper nr. 2 – det å lede samtaler**

Det var viktig for meg som prosjektleder å utfordre deltakerne til å delta men samtidig sørge for at alle fikk delta på sine premisser jamfør medvirkningstilfredsheten (Irgens, 2011). Det å invitere de som ikke var så aktive inn i diskusjonene ble viktig, selv om en skal ha respekt for at ikke alle tør å snakke i forsamlinger. For å få med alle ble det vekslet mellom dialog og skriftlighet og bruken av gule lapper er undervurdert i slike sammenhenger. På gule lapper fikk deltakerne mulighet til å skrive ned sine kommentarer og meninger som ble tatt med i den videre diskusjonen. I tillegg var det viktig at vi begynte å ta i bruk nye ord og uttrykk som var dannet i det sentrale prosjektet «Fra personal til HR» samt begreper som lå som føringer prosjektet på NT. Det var viktig for meg som faglig leder at vi begynte å bruke disse begrepene og forstå betydningen av disse. Ord som HR, som lederstøtte, arbeidsprosesser, samhandling, se helhet var ord som vi begynte å ta inn i vokabularet i HR-gruppen (von Krogh et al, 2001).

For personalledergruppa hadde vi en ekstern konsulent som var med på å lede samtalene (von Krogh et al, 2001). Den eksterne konsulenten fikk tillit i gruppa og hun bidro til gode samtaler samtidig som at hun utfordret lederne. Hun stilte motspørsmål når hun ikke var fornøyd med



svarene og utfordret de til å være konkrete og tydelige på hva de mente. Hun styrte samtalen godt og fikk alle til å være med i dialogen.

Det som det ikke ble jobbet så mye med var etikette i samtale og i møtene (von Krogh et al, 2001). Når HR-konsulentene ble godt kjent og trygge på hverandre gikk dialogen på kryss og tvers og alle snakket i munnen på hverandre. Det ble flere ganger kaotiske tilstander som jeg som prosjektleder måtte gripe inn og be om at vi justerte oss og var konstruktive i dialogen. Men det dette viste var at alle var engasjerte og ønsket å bidra i dialogen. Så det å finne den riktige balansen ble en utfordring (von Krogh et al, 2001).

### **Kunnskapshjelper nr. 3 – å mobilisere kunnskapsaktivist**

Kunnskapshjelpende kontekst nr. 3 er å mobilisere kunnskapsaktivister (von Krog et al, 2001). I NTs prosjekt «HR på tvers på NT» hadde vi ikke noen bevist holdning til å etablere kunnskapsaktivister. Men HR-konsulentene som var med i ressursgruppa var med på å koordinere og bidra til at kunnskapsutvikling skjedde underveis i prosessen. Hun var med på å planlegge og tilrettelegge for kunnskapsutvikling i både workshopene og i gruppearbeidene. Underveis og imellom workshopene deltok hun i de daglige arbeidsprosessen og delte der kunnskap med de andre konsulentene og hun ble et «anker» mellom meg som prosjektleder og HR-konsulentene i mellom workshopene og møtene. Det at hun deltok i det daglige arbeidet med HR-konsulentene mellom workshopene bidro til at hun fikk en direkte forståelse av de tiltak som ble foreslått underveis i prosessen. Dette bidro ubevist til at riktig tema kom opp i workshopene. Hun ble dermed en god katalysator for kunnskapsutvikling (von Krog et al, 2001)

I kontorsjefgruppa var det en av kontorsjefene som var positiv til prosjektet og som så fordeler både for organisasjonen og sin egen situasjon ved at dette prosjektet ble gjennomført på best mulig måte. Vedkommende prøvde å få de andre kontorsjefene med seg men nådde dessverre ikke frem til gruppen

Etter hvert som prosjektet skred frem ble HR-konsulentene kunnskapsaktivister på grunn av sitt engasjement og tro på et godt resultat. De ble pådrivere i prosessen, både for å få gjennomført tiltak men også for å få til endring og utvikling (von Krog et al, 2001). Dessverre var det ikke så stor kommunikasjon og overlappende informasjon (Nonaka og Takeuchi, 1995) mellom gruppene til at dette fikk noen stor ringvirkning for deltakerne i de andre to gruppene. Hadde gruppene jobbet mer sammen, hatt noen felles arena å jobbet på, så hadde

dialogen og kommunikasjonen de imellom kunne ha blitt bedre og kommet til sin rett. Da kunne den entusiasmen ha blitt overført til de andre gruppene men det kunne også ha ført til at HR-konsulentenes engasjement hadde blitt dratt med (Nonaka og Takeuchi, 1995).

#### **Kunnskapshjelper nr. 4 – å skape den riktige konteksten**

Det å skape den riktige konteksten er nært beslektet med det å skape gode arena for kunnskapsutvikling som jeg har drøftet i kapitel 5.2.3.

Proessen ble kjørt veldig åpent og det var ikke lagt noen fasit. Vi startet i det små med å gjennomgå prosjektbeskrivelsen i detalj slik at deltakerne fikk en basiskunnskap om hva som faktisk skulle gjennomføres. I denne seansen ble det lagt vekt på at dette ble en stor jobb, men at vi samtidig skulle ha det gøy. Mantraet «Mulighetens verden» ble lansert på dette møte og konsulentene fikk direkte spørsmål om de kunne tenke seg å delta og derigjennom være med å utvikle sin egen arbeidshverdag. Dette var tema som de fikk med seg og som de måtte tenke på til workshopen som skulle arrangeres om en uke.

Åpenheten og det at de skulle få være med ble positivt mottatt med det lå en usikkerhet i bunn for konsulentene. Det ble stilt spørsmål fra konsulentene om blant annet om de måtte flytte, om HR-oppgaven skulle sentraliseres og om det ble store endringer i oppgaveutførelsen. Dette var gode spørsmål som var viktig å drøfte og besvare for at konsulentene skulle få den nødvendige tryggheten til å bidra konstruktiv i å designe sin egen arbeidshverdag. Som prosessleder og faglig ansvarlig var det viktig at jeg tok deres usikkerhet på alvor og faktisk lyttet (von Krog et al, 2001) til det de hadde å si. Et eksempel på dette var nå spørsmålet om dette var en prosess mot sentralisering kom opp. Da svarte jeg som faglig ansvarlig for HR på NT at min intensjon med prosessen var ikke å sentralisere HR-oppgavene. Jeg sa at jeg ser tydelig fordeler med at HR-konsulentene sitter nært brukerne og dermed ut på enhetene, slik at det var mitt utgangspunkt. Men jeg sa også at hvis det viser det seg at det å sentralisere er mest hensiktsmessig ut fra gjennomgangen av arbeidsprosessene, så ville det være et tiltak som måtte tas med i den endelige beslutningen. Som en av konsulentene sa under intervjuet til denne masteroppgaven;

*Og så synes jeg det var veldig genialt av deg å starte med å si at vi trenger ikke å flytte, for da hadde du med deg alle sammen. Vi visste jo ikke hva vi var med på, hvis vi i tillegg skulle flytte på oss og det var nye arbeidsoppgaver kanskje så har folk blitt redd eller i hvertfall en mer skremmende prosess da. Så det synes jeg også var veldig bra. Om vi hadde blitt flyttet i ettertid, men i hvertfall det å starte opp med å si at det*

*er ikke det som er målet. Altså, det kan jo hende det blir endringer det er ikke det, men det er bra å legge det opp slik.*

Jeg var også tydelig på at jeg ønsket at vi skulle bli en faggruppe som jobbet sammen på tvers av nivåer og enheter og at jeg ønsket at dette skulle bidra til tydeligere arbeidsdeling og bedre kvalitet. Jeg som både prosjektleder og faglig ansvarlig hadde en spesiell utfordring i det å bygge tillit, sørge for trygghet og bidra til samhandling. Utfordringen er som nevnt under kapitel 5.2.4 at jeg hadde stor makt i og med at jeg både var leder og prosjektleder. Jeg hadde en makt til å styre resultatene dit jeg ville og dette var jeg veldig bevist på i gjennomføringsprosessen<sup>12</sup>.

I tillegg ble det satt en del krav til den enkelte i prosjektgjennomføringen. Det var blant annet at alle konsulentene måtte engasjere seg, at vi skulle respektere hverandre slik at alle fikk komme med sine egne meninger og at alle spørsmål kunne stilles, ingen spørsmål var dumme (von Krog, 2001). Som en av konsulentene sa under intervjuet til denne oppgaven; ..... *Jeg husker du sa det "Ikke vær redd for å dumme dere ut". For det er ingen grunn til det. Det var artig.*

For å se hvordan konsulentene responderte på det opplegget som ble gjennomført, foretok vi en skriftlig evaluering etter første workshop. Følgende er det noen kommentarer fra denne evalueringen:

*Fellesskapsfølelse mellom instituttmedarbeiderne og fakultetsmedarbeiderne. Godt arbeidsklima. Litt mer avklarende. Intensiv dag. En bra dag i avslappende regi. Fint med gruppearbeid. Sammen mot samme mål. Føler at vi er kommet et lite stykke på vei. Forstår at endring skal skje men at alle medarbeiderne er sammen om denne endringen og at vi får være med på å bestemme. Er mer positiv til HR-prosjektet nå enn jeg var tidligere. Har blitt bedre kjent med kollegaer. ARTIG!.*

En av deltakerne var ikke så positive etter første workshop på grunn av de andre prosjektene som har blitt gjennomført både på NT men også på NTNU. Vedkommende uttrykte bekymring for hvor mye ville det egentlig komme ut av dette prosjektet her, som vedkommende sa; *Har ORGUT prosjektet fra 90 tallet klingende i bakhode, hvor mye skjedde i ettertid*

---

<sup>12</sup> Se nærmere redegjørelse under kapitel 5.3.4 prosesslederrollen

Under de andre workshoppene jobbet vi også med det å bygge tillit og det å skape gode arbeidsbetingelser. Vi startet med å oppsummere hva som skjedde sist og hva som har skjedd i de andre gruppene slik at konsulentene var oppdaterte på hva som skjedde i rundt de. I tillegg tok vi også runden i forhold til hvordan status pr deltaker var for øyeblikket. Da kunne konsulentne komme med hva de måtte ønske av spørsmål, meddelelse, kommentarer og lignende.

For å bygge videre på den gode responsen fra første workshop, så fikk HR-konsulentene jobbe i grupper mellom de ulike workshopene. Der hadde de konkrete oppgaver, men de ble oppfordret til å diskutere prosjektet som sådan i disse gruppene også. Dette bidro til en videre dialog og at de oppdaterte hverandre. Dette bidro til utvikling av kunnskap og ikke minst bidro dette til en felles forståelse av både prosessen men også forståelse av hva dette vil ha å si for den enkelte deltaker (Nonaka og Takeuchi, 1995). – sjekk

Kontorsjefene var igjennom samme prosess som med HR-konsulentene. Jeg som prosjektleder ønsket å ha en åpen og konstruktiv dialog der vi sammen skulle finne gode løsninger, handlinger og resultat (von Krogh et al. 2001). Den første workshopen ble lagt opp slik at hensikten med prosjektet og styrets krav ble gjennomgått for å få en felles forståelse. I tillegg skulle de få gi sine innspill på sine forventninger, hva de var usikre på i forbindelse med prosjektet og til slutt hva mente de skulle til for at vi skulle lykkes. Spriket i kontorsjefsgruppa var stor og kommentarer som kom underveis i denne gjennomgangen viser dette. Det som blant annet ble sagt var ;

*Man må ha et åpent sinn og jobbe effektivt. Mer samarbeid på tvers. Lære av hverandre som kan skape forbedringer, Avklare rolle vs instituttleder; hvem skal gjøre hva, og som skaper en forståelse. Har veldig små, lite forventninger, Burde ha fått ledelsen på banen. Flisespikkeri ifht prosesser. Instituttleder har ikke satt seg inn i prosjektet. Prosjektet er ikke detaljert beskrevet – burde ha vært det. For dårlig konkretisert prosjekt. Adm.lederne er ikke med i beslutningslinja, vi har ingen innvirkning på prosjektet. Lave forventninger ifht erfaringer fra tidligere prosjekt. Det oppfattes som prosjektet har en skjult agenda – ”det er trenden ute”. Ha et åpent sinn. Vi må tenke nytt og være positiv. Definere våre roller inn i dette; de er veldig sammensatt. Viktig å inkludere alle som er involvert, HR-medarb, adm.lederne og inst.lederne. Prosjektet må forplikte ledelsen slik at det ikke dras ned i skuffen*

Disse kommentarene ble prøvd besvart, men jeg som prosjektleder lyktes ikke å nå frem til gruppa selv om jeg brukte åpen dialog og lyttet aktivt (von Krogh et al, 2001).

Det er viktig å påpeke at det var spredning i kontorsjefenes meninger. Noen av de var motstandere og ønsket at prosjektet skulle nedlegges, mens andre ønsket dette velkommen og ønsket å delta konstruktivt. Det positive var at alle møtte opp på de workshoppene som ble arrangert selv om engasjementet ikke var helt på plass.

For kontorsjefenes del, som også påpekt under kapittel 5.1, der det er beskrevet hva de har lært i prosessen, så fantes det få eller ingen kunnskapsfremmende faktorer for kunnskapsutvikling. De sier de ikke fikk delta og læringsutbytte og kunnskapsoverføringen var liten.

Personallederne brukte workshopene til å dele erfaring, til å lytte til hverandres utfordringer og lære av hverandre. Under observasjon så jeg at det selvsagt var spredning i gruppa med hensyn til engasjement, til forståelsen av prosessen og til ønske om å bruke dette til en refleksjonsarena (Klev og Levin 2009). Det vil alltid i slike gruppesammensetninger være noen som er positive til sin egen deltakelse og til gjennomføringen mens andre ikke ser seg selv i deltakelsen og som ikke er så engasjerte. Men det som var veldig positivt var at personallederne stilte opp og de bidro med det engasjementet og den kunnskapen de hadde. Flere har uttrykt at dette var nyttig og viktig og at de ønsket å være med. Som en uttalte;

Hvis jeg kort skal oppsummere omkring faktorer som har bidratt til utvikling av kunnskap, så ser jeg helt klart at både den jobben som ble gjort i forhold til å skape trygghet og tillit, det vil si omsorg i prosessgjennomføringen har bidratt til at deltakerne har lært det de uttrykker under forskningsspørsmål 1. Som nevnt i innledningen så er det også viktig å se på om det var faktorer som var med på å bygge barrierer for læring underveis i gjennomføringen.

### **5.3.2 Kunnskapshemmende faktorer – barrierer for kunnskapsutvikling**

**Kontorsjefene** - Som en har sett gjennom deler av denne analysene av forskningsspørsmålene så har det vært barrierer for kunnskapsutvikling i prosjektet «HR på tvers på NT». Barriere for læring er kanskje ikke riktig ordet, men heller motstand mot forandring. Jacobsen (1998) har oppgitt 10 grunner for at motstand mot endring oppstår. Noen av disse grunnene er nok gjeldene for kontorsjefsgruppen. Som nevnt fikk kontorsjefsgruppa ingen fremtredende rolle i gjennomføringen. Deres rolle ble likestilt med HR-konsulenten og personallederne uttrykte at beslutningene skulle de som formelle ledere håndtere. Dette resulterte i at de ble satt litt på sidelinjen i forhold til tidligere prosjekter og det bidro nok til at de følte at de mistet makt og myndighet samt at dette medførte at de ikke

helt viste hvordan dette ville gå i forhold det endelige resultatet. Spesielt om dette ville påvirke deres egen arbeidssituasjon (Jacobsen, 1998). Når de ved tidligere prosjekt har hatt god kontroll på både gjennomføring og resultat og ikke får det ved dette prosjektet, så er det naturlig at det kommer en reaksjon at de mistenker at noe annet ligger bak. En kommentar fra evaluering fra workshop viser kontorsjefenes oppfatning av manglende innvirkning og beslutning;

*Diffust i forhold til eierskapet og forpliktelser, hvem forplikter og hvem skal bidra.  
Adm.lederne er ikke med i beslutningslinja, vi har ingen innvirkning på prosjektet.*

Det at de ble likestilt med HR-konsulentene gjennomføring som de var ledere for medførte også til at de motsatte seg gjennomføringen. Oppfatningen var at de som ledere skulle ha en større myndighet til resultatet og beslutningene enn ansatte. I tillegg var det flere som uttrykte mistillit i forhold til at de ikke fikk delta sammen med HR-konsulentene og derigjennom ha nødvendig kontroll på konsulentenes innspill. Flere uttrykte at dette bidro til at deres ledelsesmyndighet ble utfordret i og med at deres medarbeidere ble likestilt i prosjektet (Jacobsen, 1998, von Krogh et.al, 2001). Dette relatert til kontorsjefenes egen selvoppfattelse da dette bidro til at de måtte se på lederrollen i et annet perspektiv. En refleksjon fra evalueringen på dette er; *Adm.ledere har i alle fall avanserte HR. I forbindelse med samtaler kommer ansatte til adm.leder.*

Kontorsjefene uttrykte også en bekymring i forhold til prosjektet og til resultatet i forhold til både bruken av ressurser og tilgangen av ressurser som en av de sa på evalueringen; .... *i forhold til landskapet –bekymret for organisering og ressurser på sikt.*

Kontorsjefsgruppens motstand har bidratt til en reell barriere for kunnskapsutvikling. De har ikke ønsket dette på grunn forhold i prosjektet men også forhold utenfor prosjektet som dessverre ble dratt inn i prosessen. Forhold i prosjektet har jeg redegjort for ovenfor mens forhold utenfor prosjektet gikk på deres egen rolle, i forhold til ansvar og myndighet og det gikk på personlige uoverensstemmelser. Dette har påvirket deres mulighet til kunnskapsutvikling og læring.

**HR-konsulentene** - For HR-konsulentene så kunne prosjektet ha medført en trussel. Det i forhold til om de har kunnskap og erfaring nok til å takle endringer og de krav som de nå blir stilt ovenfor (von Krog et al, 2001) . Det vil si en trussel både mot sine tidligere erfaringer og mot sin egen selvoppfattelse i forhold til å bryte med gamle vaner. Dette har ikke vært et

tema i gruppa, alle har følt at de har kompetanse og at de kan og vil bygge kompetanse i felleskap. Flere har også uttrykt ønske å starte med konkret utdanning for å heve sin kompetanse.

En annen trussel er at nye HR-konsulenter kommer inn og bringer inn en ny og annen kunnskap og derigjennom utfordrer den eksisterende kunnskapen (von Krog et al, 2001). Det å komme som ny og utfordre de som allerede innehar stillingene og spesielt de som har vært i systemet lenge kan by på utfordringer og medføre en reell trussel i og med at ansatte føler at det stilles spørsmålsteget med det de har gjort til nå. I prosjektet har dette ikke vært et tema, men i tiden fra prosjektet ble avsluttet og frem til nå har HR-gruppen fått to nye medarbeidere med ny og oppdatert kunnskap innenfor HR-området. Det jeg har observert er at HR-gruppen har brukt denne muligheten til å få et nytt perspektiv på både oppgavene de utfører men også service og kvalitet på oppgavene. De har brukt dette til å lære i stedet for så se på det som en trussel.

En annen trussel som HR-konsulentene sto overfor i gjennomføringen var den motstanden som kontorsjefene viste. Det ble diskutert i HR-gruppa og det var flere som uttrykte bekymring i forhold til om prosjektet kunne bli stoppet. Som en av de sa på spørsmål om de følte seg usikre og om de så noen trussel;

*Men kanskje når lederne går å: "Derre HR-prosjektet" med litt slik, rynke litt på nesen eller er litt slik. Det synes jeg, det blir jeg litt, jeg liker ikke å høre det på den måten.*

**Personallederne** - For personallederne på det individuelle nivået kunne trusselen vært at de følte en utrygghet i forhold til den enkeltes kompetanse på fagområdet HR (von Krog et al, 2001). HR er en del av personalledernes lederhverdag der de skal ivareta den enkelte ansatt. Noen har god kunnskap om hvordan lederoppgaven skal utøves i forhold til vedtatte personalpolitikk mens andre ikke. En annen trussel kunne ha vært at etablering av nye handlingsmønstre påvirket deres arbeidshverdag i så stor grad at det kunne ha blitt en reell utfordring i forhold til kunnskap, tid og ressurser.

Noen personalledere uttrykt bekymring i forhold til prosjektet og kontorsjefenes rolle og som en av de sa; *Det er den trusselen jeg ser. når man føler seg truet så er det mye som ikke blir, det er mye som blir sagt, men lite som går inn.* Vedkommende refererte til den informasjon som gikk til kontorsjefene, men som ikke ble oppfattet.

Ut i fra min observasjon og ut fra det personallederne har uttrykt har deres deltakelse i prosessen ikke bidratt til noen individuelle barrierer for denne gruppen. Det som derimot har vært et tema og som har blitt sett på som en organisatorisk trussel er frykten for at HR-konsulentene ikke skal ha fysisk tilknytting til enhetene. Som en av de sier i intervjuet;

*Jeg tror for min del og jeg tror også for mange av de andre så er det viktig at de har en person som er liksom tilknyttet sitt institutt og som de, som får tilknytning til instituttleder. Jeg tror det er... det er i hvertfall det viktigste for meg og jeg tror også det er et viktig poeng for de andre.*

Når jeg oppsummerer mulige barrierer så finnes de helt klart. Barrieren har ikke hatt en så fremtredende rolle, men kunnskapsutviklingen kunne ha blitt bedre hvis vi hadde tatt tak i disse utfordringene underveis i prosjektet.

### **Organisatoriske trusler felles for alle gruppene**

Organisatoriske trusler som von Krogh et al (2001) nevner er trusselen mot endring i språket, trussel mot organisasjonens historier, barriere mot prosedyrer og den siste er trusselen mot bedriftsparadigmer.

Flytting av ansatte og endring i arbeidssammensetningene bidrar til en endring i organisasjonen og dens historier (von Krogh et al, 2001). Dette medfører en reell trussel for organisasjonen i og med at det hadde bidratt til at gamle konstellasjoner hadde forsvunnet og nye måtte ha blitt bygd opp. Dette gjelder både for HR-konsulentene og deres arbeidsmiljø på enhetene og personallederne og kontaktene mot nye HR-medarbeidere. HR-konsulentenes plassering har vært et tema både i HR-gruppa og i gruppa til personallederne. Denne trusselen ble parkert da det ble sagt at målet ikke var flytting av ansatte da nærhet til «ansatte og ledere» var viktig. Hvis flytting hadde vært et tema kunne dette blitt en reell barriere for endring og kunnskapsutvikling.

En annen organisatorisk trussel er at gjennom endring etableres det nye handlingsmønstre som krever engasjement, samt at nye prosedyrer og retningslinjer etableres på bakgrunn av de nye handlingsmønstrene (von Krogh et al, 2001). For detaljerte prosedyrer og retningslinjer kan hindre kreativitet slik at ny kunnskap ikke utvikles. Dette er en faktor HR-gruppa må ta med seg i det videre arbeidet som er i gang med å utarbeide rutiner og prosedyrer som alle HR-konsulentene skal forholde seg til, slik at felles praksis etableres. Det er viktig at rutinene ikke blir så standardiserte at det forhindrer den enkelte til å tenke selv.



Ut i fra observasjon og ut i fra innspill fra intervjuene ser det ut til at NT klarte å forhindre de fleste kunnskapshemmende faktorer. De faktorer som kom opp underveis i gjennomføringen som kunne ha blitt barrierer ble vurdert og justert med unntatt den motstand som kontorsjefene viste.

### **5.3.3 Oppsummering forskningsspørsmål 3**

Utgangspunktet for denne analysen var mitt forskningsspørsmål nr. tre; *Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til kunnskapsutvikling?*

Her har det vært viktig å se om det har vært noen faktorer som har bidratt til den læringen som deltakerne meddelte under forskningsspørsmål 1. Hvis en ser samlet på analysen så ser en at det har vært både faktorer som har fremmet og faktorer som har hemmet kunnskapsutvikling i prosjektet. Det har vært varierende for de tre gruppen hva som har vært en trussel og hva som har vært med på å fremme kunnskapsutvikling.

Det positive som har vært med på å fremme kunnskap i prosjektet «HR på tvers på NT» er den omsorgen som både organisasjonen har vist deltakerne og den omsorg deltakerne har vist hverandre og da spesielt i HR-gruppa. Det har åpenhet og tillit mellom deltakerne og det i alle gruppen og i HR-gruppa har de spesielt gått inn for å hjelpe hverandre. Det har ikke vært noen tegn til fordømmelse av hverandre innad i noen grupper. De fleste har bidratt med stort pågangsmot og deltatt aktivt i kunnskapsutviklingen. Dette er i henhold til von Krogh et al (2001) sin teori omkring omsorg i organisasjonsutviklingsprosesser.

En annen kunnskapshjelpende faktor som har vært i prosjektet har vært at det ble etablert arena der læring og kunnskapsutvikling kunne skje. Denne faktoren sammen med omsorgsfaktoren har vært det viktigste bidraget til at kunnskapsutvikling kunne skje. Det at workshopene fungerte og at de ble en arena som bidro til samhandling og samhörighet som igjen gjorde at det ble utviklet tillit var en suksessfaktor. Dette spesielt mot HR-konsulentene. De brukte workshopene til å dele og utvikle kunnskap. Personallederne brukte workshopene til å lære og derigjennom fikk de økt kompetanse innenfor HR-faget.

Ellers var det å utvikle gode dialoger og god kommunikasjon en viktig faktor for å utvikle kunnskap. Det bidro til takhøyde slik at vanskelige tema ble tatt opp. Det var gjennom prosessen en god tone mellom alle deltakerne de ulike gruppene. Med unntak av kontorsjefene som hadde en god tone innad, men ikke utad.

Det som var med å hindre kunnskapsutvikling var i stor grad kontorsjefenes motstand. Den motstanden fikk stort sett konsekvenser for kun kontorsjefsgruppen. De andre ble bare i liten grad berørt og det gikk på usikker i forhold til hva som kom til å skjedde når kontorsjefene ytte slik motstand. Den usikkerheten gikk ikke på kunnskapsutviklingen men i større grad på endringen om denne motstanden fikk konsekvenser for endringsprosessen.

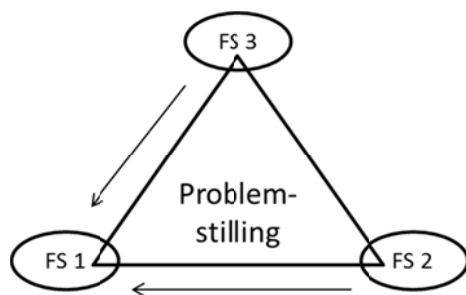
Det andre som var med å hindre en ytterligere utvikling var at prosjektet i liten grad ble diskutert mellom de tre gruppene. Dette bidro til at det ble overført lite kompetanse mellom gruppen. Kunnskapsutviklingen ble dermed i stor grad utviklet innad i gruppene og ikke i så stor grad mellom gruppene. Hvis prosjektet hadde lagt til rette for en samhandling mellom gruppene i større grad, så hadde det vært en kunnskapsfremmende faktor i form av at de alle kunne ha opptrådt som kunnskapsaktivister (von Krog et al, 2001).

#### 5.4 Drøfting av problemstilling

I innledningen til denne oppgaven har jeg utdypet min nysgjerrighet til læringsperspektivet i gjennomføringen av prosjektet «HR på tvers på NT». På bakgrunn av mitt ønske å se nærmere på dette temaet formulerte jeg følgende problemstilling; *Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?*

I dette kapitlet vil jeg sammenfatte de resultatene jeg har funnet på bakgrunn av de analysene jeg har utført av de tre forskningsspørsmålene som ble utformet. Disse forskningsspørsmålene vil samlet gi meg et godt grunnlag, samt flere perspektiver til å gi et godt svar på problemstillingen.

For å kunne svare på problemstillingen har jeg utformet en figur som forklarer sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmålene.



Figur 10 - Sammenhengen mellom problemstilling og forskningsspørsmålene

Problemstillingen har fokus på læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne og om prosjektgjennomføringen har hatt noen rolle i den forbindelse. Forskningsspørsmål 1 handler om hva de faktisk har lært. Forskningsspørsmål 2 handler om designet av prosjektet og om det har bidratt til at deltakerne har lært det de uttrykte i forskningsspørsmål 1.

Forskingsspørsmål 3 stiller spørsmål om det har vært noen faktorer som har bidratt til den kunnskapsutvikling deltakerne har gitt innspill på, samt om det har vært noen barrierer som har vært til hinder for kunnskapsutvikling.

### **Konkrete funn**

Resultatene fra forskningsspørsmål 1 – Hva har deltakerne lært?, Funnene sier at læring har funnet sted og det går på både konkrete ting som har endret praksis men det går også egne holdninger. Deltakerne har sagt at de har lært mer om fagområdet HR. De har lært om felles utfordringer organisasjonen står overfor og det har gitt deltakerne større innsikt og helhetsforståelse. De har lært at det å samhandle bidrar til økt forståelse og økt kompetanse samt at de har lært i, og gjennom prosessen som har vært gjennomført.

Resultatene fra forskningsspørsmål 2 – Hvilken rolle har prosjektdesignet hatt å si for læring og økt kompetanse?. Gjennom analysen og drøftingen ser jeg at prosjektet «HR på tvers på NT» har fulgt den samskapede læringsmodellens gjennomføringssteg og prosjektet har hatt med viktig elementer som medvirkning, etablering av god arena for læring, refleksjon og handling i utviklingsprosessen på lik linje med en samskapede læringsmodellen (Klev og Levin, 2009). Funnene viser at bred deltakelse har medført en større aksept og forståelse for endring og utvikling og dette har ført til at deltakerne har utviklet ferdigheter og har fått økt sin kompetanse. Det har vært gode arena der deltakerne sier de har lært og delt kunnskap og der de har fått utfoldet seg i felleskap. Deltakerne har jobbet sammen for å finne gode løsninger og de sier at dette har bidratt til bedre samhandling og bidratt til læring. Prosessen har vært åpen og det har bidratt til at deltakerne har tatt opp de tema og utfordringer som de har ønsket og det har medført at de har delt kunnskap. Prosjektet er gjennomført annerledes enn tidligere prosjekter ved NT og det har hatt en positiv effekt. Det har bidratt til at læring og kunnskapsutvikling.

Resultatene fra forskningsspørsmål 3 – Hvilke kunnskapsfremmende og kunnskapshemmende faktorer har vært med på å bidra til eventuelt hindret kunnskapsutviklingen? Samlet sett viser analysen at det har vært faktorer som har fremmet og faktorer som har hemmet kunnskapsutvikling. Funnene viser at omsorgen som både

organisasjonen har vist deltakerne og den omsorg deltakerne har vist hverandre og da spesielt i HR-gruppa har bidratt til åpenhet og tillit mellom deltakerne som igjen har bidratt til at kunnskap har blitt utviklet. Det har ikke vært noen tegn til fordømmelse i gruppene og spesielt HR-konsulentene har bidratt med stort pågangsmot og deltatt aktivt i kunnskapsutviklingen. Det er etablert arena der læring og kunnskapsutvikling kunne skje. I læringsarenaene har det vært gode dialoger og god kommunikasjon. Funnene viser også at det har vært barrierer for kunnskapsutvikling. En gruppe ytte stor motstand mot prosjektgjennomføringen og den motstanden bidro til usikkerhet i de andre gruppene. En annen barriere er at prosjektet i liten grad ble diskutert mellom de tre gruppene. Og kunnskapsutviklingen ble dermed i stor grad utviklet innad i gruppene og ikke i så stor grad mellom gruppene.

### **Svar på problemstillingen**

For å svare konkret på problemstillingen «*Hvordan har prosjektet «HR på tvers på NT» bidratt til læring og kunnskapsutvikling blant prosjektdeltakerne?»*» så viser analysen at deltakerne har lært og fått økt kompetanse. Prosjektet har vært kjørt annerledes enn tidligere og det kan se ut som om det har vært positivt. Deltakerne har fått medvirket i prosessen noe om har skapt aksept for endring og utvikling. De arenaene som ble etablert har bidratt til at deltakerne har fått trygghet og tillit til hverandre og det har medført at de har delt kunnskap, reflektert over kunnskapen og lært av hverandre i prosessen. I både organisasjonen og i prosjektet har det vært en kunnskapshjelpende kontekst som har vært med på å bidra til læring. Omsorg, trygghet og tillit er tre viktige elementer i så måte.

For ikke lenge siden fikk jeg en kommentar ang prosjektet «HR på tvers på NT». Vedkommende uttrykte at HR-prosjektet skal ha æren for at NT nå i større grad tenker mer helhet. Lederne tenker funksjon og ser helheten i funksjonen i sammenheng i stede for enkeltstillinger ved den enkelte enhetene. Vedkommende meddelte også at det nå er mulig å ta opp vanskelige tema og at disse temaene nå blir sett i en helhetlig kontekst. Det at prosjektet «HR på tvers på NT» tok opp vanskelige tema og diskuterte de igjennom har bidratt til en endring i så måte.

Når jeg nå ser tilbake på gjennomføringen av prosjektet og ser den analysen jeg har gjort i forbindelse med oppgaven, så trer to viktige suksessfaktorer frem. De ene er bred

medvirkning og det andre er gode tilrettelagte arena der læring og kunnskapsutvikling kan skje. Medvirkning har vært viktig i forhold til aksept og forståelse både for prosjektgjennomføringen men også for endring. Dette har gitt en trygghet i gjennomføringen slik at deltakerne har åpnet opp for nye impulser og de har vært mottakelig for den læring og kunnskapsutvikling som har skjedd. Gode tilrettelagte arena for læring, der deltakerne har fått utfoldet seg og tatt opp sine utfordringer i en trygg og god ramme. Det har bidratt til kreativitet for ingen har hindret den å vokse. Gjennom utfoldelsen og kreativiteten har dialogen blomstret og deltakerne har både gitt og fått kunnskap.

## 6 AVSLUTNING

Som jeg nevnte i «Historien om prosjektet «HR på tvers på NT» så var det en risikosport å gjennomføre et prosjekt som var så åpent og ulikt tidligere prosjekter. Men som analysen viser var ikke dette en risikosport, men en god måte å gjennomføre et prosjekt for det har blitt et resultat som er i ferd med å implementeres. Resultatene har ikke blitt lagt i en skuffe! Forskjellen fra nå og tidligere prosjekter er at de som hadde en rolle innenfor HR-funksjonene fikk delta, samt at vi hadde arena der det ble diskutert, samhandlet og utviklet både kompetanse og resultater. I tillegg ble noen av resultatene prøvd ut i små skala underveis.

Ting kan alltid gjøres bedre og hvis jeg skal reflektere over det, så kunne det totale resultatet ha blitt bedre med å *bruke litt med tid*. Bakgrunn for det er at gruppene burde ha jobbet sammen for å få en felles forståelse og felles rammer samt at de burde ha vært sammen når premissene ble lagt frem. Vi burde også ha satt av mer tid til felles refleksjon og da i alle gruppene. Refleksjon bidrar til at ting blir tenkt igjennom en gang til og løsningene blir gjenstand for en vurdering. Den vurderingen bidrar igjen til økt kunnskap og en bedre forståelse. Jeg mener at læringsutbytte kunne ha blitt bedre ved både å bruke litt mer tid og ved å foreta åpne refleksjonsrunder.

Tiden har som nevnt jobbet for oss. Kontorsjefene er blitt *positive* men personallederne har blitt litt mer *skeptiske*. Dette bunner i flere ting, blant annet har vi ikke tatt tak i personalledernes utfordringer og jobbet videre med disse. I tillegg har HR-seksjonen slitt med ressursmangel, slik at det å gi lederne den forutsatte og nødvendige lederstøtten har manglet. Dette har bidratt til at de ikke ser de forventede resultater som de hadde forventet.

Det bringer meg videre til neste tema og det er om viktigheten med å *holde trykket oppe* og fokuserer fremover. Det har på NT, på grunn av ressursmangel, bare vært et delvis fokus på det å jobbe videre med implementering og de utfordringer den byr på. Det å ha et hvileskjær er ikke å anbefale, det viser resultatene for HR-seksjonen ved NT. Utviklingen i seksjonene pågår, men det går i et for sakte tempo til at vi har fått de resultater om forespeilet ut fra prosjektet. Det viser at det bør settes av tid og ressurser til implementeringsarbeid etter utviklingsprosjekter. Det å gå tilbake til gamle vaner og gamle mønstre skjer fort. For HR-gruppen er det viktig å fortsatt heve blikket og se helhet og jobbe for at vi blir en sammensveiset gruppe.

Prosjektet har hatt stor betydning for NT i forhold til å *gjennomføre fremtidige prosjekter*. Det er besluttet at designet i HR-prosessen skal danne grunnlag for en mal for hvordan vi skal gjennomføre lignende prosjekter på NT for fremtiden. Prosjektgjennomføringen og læringsperspektivet er to viktige faktorer og har fått en organisatorisk betydning for utviklingsprosjekter. Overføringsverdien til andre lignende organisasjoner kan være at de ser verdien i å designe organisasjonsutviklingsprosjekter med bred deltakelse og at det blir utformet gode arena der kunnskap kan flyte mellom deltakerne. Om det gjennomføres i liten skala, så har det hatt virkning.

Gjennom analysen har det kommet opp en *del tema som jeg ikke har tatt tak i*. Blant annet maktperspektivet og hvordan NT som organisasjon skal kunne ta tak i dette og prøve å dreie fokus over til samarbeid på tvers av roller og funksjoner. Et annet tema som kom opp var kultur, det å ta tak i utfordringen med at NT tar i bruk den kompetansen som fins i organisasjonen og bruker den på tvers av funksjoner og enheter, det vil si etablere en samhandlingskultur. Dette er to tema som kan være gjenstand for en videre analyse.

Hvis jeg skal oppsummere dette og gi noe *råd til min organisasjon* på bakgrunn av min erfaring med å analysere prosjektet er at det er viktig å kjøre lignende prosjekter med bred deltakelse, det bør brukes litt med tid og ressurser for å få et større læringsutbytte for alle parter, resultat, forslag og premisser bør være tydelig, gjentas ofte og jobbes med, viktig å sette av tid og ressurser til videre arbeid og implementering.

Hvis jeg skal si noe om *min egen læring* så har jeg gjennom både prosessen sett min egen organisasjon utenifra og reflektert over oppgaver som jeg normalt ikke reflekterer over gjør det. Det har lært meg å følge magefølelsen og utfordre seg selv til å tørre å gjøre ting annerledes. I forhold til det å skrive denne oppgaven har det lært meg å se sammenhenger og se praksis opp mot teori. Det er et viktig læringsperspektiv for meg som er en praktiker. Jeg har fått en trygghet på at det som er gjort er gjort riktig. For videre prosjekter men også i min generelle praksis vil jeg i sterkere grad søke råd i både teori og praksisfeltet før igangsettelse.

## LITTERATURLISTE

Bolman, L. G og Deal, T.E (1998) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. 2 utg. Oslo; ad Notam Gyldendal

Elkjær, B. (2005) *Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet.* Fredriksberg: Forlaget samfundslitteratur

Elkjær, B. (2004) Organizational learning – the «third way». *Management learning*, 35 (4): 419 – 434

Fivelsdal, E, Bakka, J.F og Nordhaug, O (2004) Organisasjon og ledelse. 4 utg. Oslo; Cappelen akademisk forlag

Gottschalk, P. (2004) *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse.* Oslo: Universitetsforlaget

Gotvassli, K-Å. (1999) *Case studier – bakgrunn og gjennomføring.* Arbeidsnotat nr 81. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Steinkjer

Hislop, D ([2005] 2009) *Knowledge Management in organizations.* 2 ed. New York: Oxford University Press

Irgens, E. J (2007) *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet.* Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E.J (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.* Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, E.J. og Wennes, G. red (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner.* Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I ([2000] 2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2 utg. Kristiansand: HøyskoleForlaget



Jakobsen, D.I (1998) «*Motstand mot forandring eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*», nr 1 s 9-13. Kompendiet modul 2 – Organisasjonsutvikling og endringsarbeid under usikkerhet og uforutsigbarhet. Levanger: SINOT

Jensen, H. S (2004) Videnbegrepets historie, kapitel 2, Kompendium modul 1 MKL:  
Levanger, SINOT

Klev,R. og Levin,M. (2009) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2 utg. Bergen:Fagbokforlaget

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. oga Swan, J. (2009) *Managing knowledge work and innovation*, 2 ed. London; Palgrave macmillan

Nonaka,I og Takeuchi,H (1995) *The Knowledge- Creating Company*. New York: Oxford University Press

Nordhaug, O. red. (2002). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag

Postholm, M.B (2005) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K.A (2007) *Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo; Universitetsforlaget

Schön,D. ([1983] 2001). *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim

von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka,I. ([2000]2005) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: N.W. Damm & Søn

Yukl, G. ([1994] 2010) *Leadership in Organizations*. 7 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson

Internettadresser:

Hjemmesiden til NTNU; [www.ntnu.no](http://www.ntnu.no)

Hjemmesiden til Fakultet for naturvitenskap og teknolog; [www.ntnu.no/nt](http://www.ntnu.no/nt)

## **VEDLEGG**

1. Figurliste
2. Prosjektbeskrivelsen
3. Intervjuguide
4. Stikkordsreferat fra første workshop med kontorsjefene
5. Stikkord fra evaluering av første workshop med HR-konsulentene

## Vedlegg 1

### Figurliste

Figur 1 - prosjektorganisering av "HR på tvers på NT" (NT, 2011) .....	13
Figur 2 - Modell HR-funksjon vs HR-seksjon (NT, 2010).....	14
Figur 3 - Femtrinnsmodell for læringsprosess (Irgens, 2007:49) .....	22
Figur 4 - Kunnskapshierarki - (Ackoff, 1989 i Newell et al, 2009:3) .....	23
Figur 5 - Ulike grader av læring (Argyris og Schön, 1978,1996 fra forelesningsnotaer ved HINT, 2011) .....	24
Figur 6 - Den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009:74).....	27
Figur 7 - De to læringssløyfene i den samskapte læringsmodellen (Klev og Levin, 2009:75) .....	28
Figur 8 - Medvirkningstilfredshet (Irgens, 2011:43) .....	31
Figur 9 - Grunntrekkene ved kvalitativ og kvantitativ metode (Nyeng 2004:195) .....	39
Figur 10 - Sammenhengen mellom problemstilling og forskningsspørsmålene .....	102

**Prosjektbeskrivelse  
for  
"HR på tvers på NT"**

D-sak 248/10

## Vedlegg 2

### Innledning

Bakgrunn for prosjektet er å prøve å definere hvordan NT-fakultetet kan ta imot HR-prosjektet og hvordan vi sammen kan finne gode løsninger på hvordan vi kan ivareta personalforvaltningen ved NT.

Beskrivelsen kan virke noen vag og lite konkret. Grunnen til det er at det er ønskelig at instituttlederne og dekanatet sammen med HR-medarbeiderne skal definere prosjektet etter hvert som det skrider frem.

En viktig grunn for at dette gjennomføres er at det på sikt skal gi en gevinst for alle og at dette skal bidra til at lederne føler og opplever at det blir enklere å ivareta sin ledergjerning. I tillegg er målet at den enkelte HR-medarbeider vil få en bedre og tydeligere arbeidshverdag.

HR-området består av strategisk personalplanlegging, ansatte rekruttering, integrering, administrasjon inkl fast og variabel lønn, utvikling og belønning og avslutning.

Når ledelsen omtales menes det dekanatet og instituttlederne og "vi" er alle oss på NT, både ledelsen og medarbeiderne

### Flere grunner til å gjennomføre HR-prosjektet ved NT-fakultetet

Det er flere grunner til at NT velger å sette i gang et prosjekt der vi vil se på arbeidsprosesser innenfor HR på tvers av fakultetet.

Den ene grunnen er NT-fakultetstyrets vedtak av 12. mai under NT 07/10 Bemanningsplan pkt 6; "..... *Fakultetsstyret ber dekanus om å gjennomføre et pilotprosjekt for å kartlegge potensialet for en bedre arbeidsdeling mellom instituttene, og mellom fakultetsadministrasjonen og instituttene (mellom nivå 2 og 3). I tillegg til kartleggingen skal prosjektet foreslå konkrete tiltak for en bedre samhandling mellom de nevnte enhetene. Tiltakene skal på best mulig måte ivareta administrativ støtte til primæroppgavene, fakultetets forvaltningsmessige oppgaver og høy kompetanse hos det administrative personalet. Pilotprosjektet skal omfatte HR funksjonen ved fakultetet og kan senere utvides til å omfatte flere funksjoner. ....*"

En annen grunn er NTNUs HR-prosjekt som er igangsatt og som sier; "NTNU vil gå fra å være en personalforvaltning til å bli en profesjonell HR-funksjon, og vil sette fokus på å være administrative eksperter innenfor HR som fagområde, ivareta den enkelte arbeidstaker, være endringsagenter (ledelsens verktøy) og være en strategisk partner."

Personalområdet har et vidt og bredt omfang og det krever god kunnskap og god kompetanse for å gi gode råd. Fagområdet har utviklet seg mye over tid og omhandler kompliserte faglige oppgaver. Et av målene ved dette prosjektet er at HR-medarbeiderne skal kunne gi god lederstøtte på alle områder som omfattes av HR. Hvis vi klarer dette vil det bidra til at lederne får god informasjon og støtte og derigjennom tar gode beslutninger.

## **Vedlegg 2**

Målet er at dette skal gi en gevinst til lederne med at de får bedre informasjon og støtte av profesjonelle HR-medarbeidere.

### **Formål/mål med prosjektet**

Det overordnede målet for NT er at vi skal utvikle profesjonalitet og effektivitet i alle arbeidsprosesser innenfor HR-funksjonen.

Herunder:

- Definerer arbeidsroller med god og nødvendig kompetanse
- Utvikle samhandling på tvers mellom enheter og nivå
- Utvikle god lederstøtte som bidrar til god personalledelse
- Unngå dobbeltarbeid
- Unngå parallellarbeid mellom enhetene

Målene for NT skal bidra til at vi i tillegg får en god ressurskartlegging som skal implementeres i bemanningsplanarbeidet både på kort og lang sikt.

Lykkes vi med disse målene vil NT ha en helhetlig forvaltning av personalpolitikken. Det vil også bety at ledelsen får god støtte til å forvalte sin personalledelse. For eksempel ved oppfølging av IA-arbeidet, så skal leder ha fått informasjon om IA-arbeidet og de muligheter og begrensninger som ligger i dette før en evt. samtale med ansatt tas (hvilke muligheter som ligger i NAV, BIA ved NTNU, tilretteleggingsmuligheter, tidligere praksis ved NT osv).

Hvis vi gjennomfører en helhetlig gjennomgang av arbeidsprosessene og finner fornuftige løsninger vil vi unngå mye av dobbeltarbeidet som pågår i dag. I tillegg vil kompetansen innenfor HR-feltet på tvers bli bedre og rollene vil bli tydeligere og da med tanke på ansvarsområdet, spesialisering og arbeidsoppgaver.

Hovedfokuset i prosjektet blir på arbeidsprosesser og ikke på organisering, men gjennomgangen av arbeidsprosessen kan på sikt medføre til en organisatorisk endring. Formålet er at vi skal finne fornuftige løsninger med god kvalitet for hele NT. I tillegg blir det viktig at vi skaper trygghet rundt endring slik at vi unngår endringsvegring. Endring vil det bli, og lykkes vi med våre mål vil den bli positiv for både den enkelte medarbeider og ledelsen. En annen viktig ting er at vi gjennom dette prosjektet vil bidra til læring og økt kompetanse. Både prosessmessig, organisasjonsmessig og ikke minst faglig.

### **Gjennomføring av prosjektet**

#### **Styring og deltakelse**

Styringsgruppen som består av dekanatet skal ta nødvendige beslutninger underveis i prosjektet

Referansegruppen som består av instituttlederne vil være med å gi råd, anbefalinger og veiledning.

## Vedlegg 2

Det vil ikke bli etablert prosjektgruppe men det etableres en ressursgruppe som vil bidra i planlegging av konkrete aktiviteter samt ha en rådgivende rolle i prosjektgjennomføring. Forskjellen mellom en referansegruppe og en prosjektgruppe er at prosjektgruppen kan foreta beslutninger og foreta veivalg. Det skal ikke ressursgruppen gjøre. Ressursgruppen skal tilrettelegge for de aktiviteter som skal gjennomføres. Ressursgruppen skal ikke foreta noen form for beslutning men tilrettelegge for beslutning.

Ressursgruppa består av rådgiver Kari Rueslåtten, HR-konsulent Oddny Sagmo og seksjonsleder Heidi Hugdal. Seksjonsleder og HR-konsulent har satt av en dag i uka frem til jul for å planlegge og gjennomføre dette prosjektet i høstsemestret 2010. Rådgiver Rueslåtten vil bli konsultert underveis i hvert steg

For å lykkes med arbeidet er det viktig med bred deltakelse. Derfor vil prosjektdeltakelsen bestå av både medarbeidere som i dag utfører HR-oppgaver og ledelsen. Lederne er nøkkelpersoner for at vi skal lykkes.

I henhold til tilpassningsavtalen til Hovedavtalen samt rektors fokus på medvirkning er det viktig med bred deltakelse og engasjement fra de ansatte. For å imøtekomme dette vil alle som i dag jobber med HR samt ledelsen bli invitert til å delta på workshops der alle aktivitetene skal gjennomføres og tiltak/prosesser defineres. Det er også viktig at HR-medarbeiderne er delaktige og tar ansvar i arbeidet med å definere arbeidsprosessene og utforme sin egen arbeidshverdag i samarbeid med ledelsen.

### **Stegene i prosjektet**

Det første som skal gjennomføres er at ledelsen knyttes til HR-prosjektet ved NTNU og får informasjon om hva dette innebærer. Det vil bli etablert et ½ dags seminar om dette temaet der en ekstern konsulent fra Ernst&Young vil foredra om HR og så vil det blir informasjon om NTNUs HR-prosjekt. Til slutt vil vi konsentrere oss om NT og NTs muligheter og utfordringer.

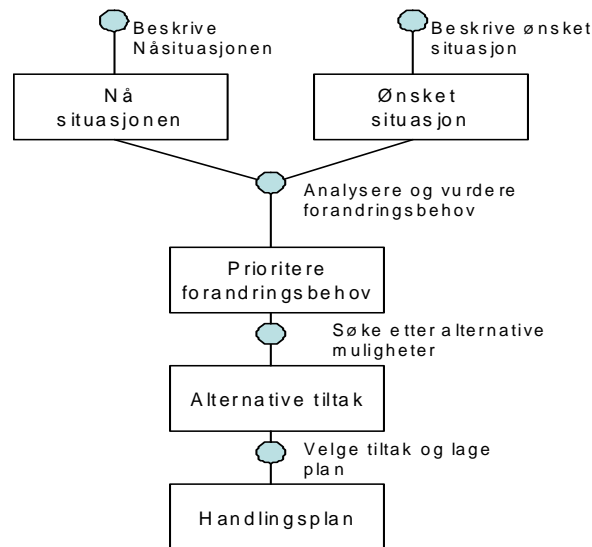
Selve gjennomføringen av hele prosjektet er tenkt som følger;

Det vil bli utformet analyser/beskrivelser på nåsituasjon og på fremtidssituasjon (ønsket fremtidssituasjon basert på de krav som ligger i HR-prosjektet sentralt). Ut i fra disse beskrivelsene vil det blir foretatt en analyse av forandringsbehov og disse må prioriteres. Når dette er gjort må det utvikles og etableres tiltak ut ifra de prioriterte forandringsbehovene og deretter må det etableres handlingsplaner på hvordan disse tiltakene skal gjennomføres.



## Vedlegg 2

Dette etter Y-modellen. Y-modellen vil bidra til en enkel og strukturert måte å gjennomføre prosjektet på.



Disse handlingsplanene skal vedtas i fakultetstyret i januar. Når disse er vedtatt vil handlingsplanene iverksettes.

Underveis i hele prosjektet vil det blir arrangert workshops der ansatte og ledelsen vil delta. I tillegg vil det bli avholdt informasjonsmøter og avklaringsmøter med referansegruppen. Styringsgruppen vil måtte ta nødvendige beslutninger underveis i prosjektet.

Underveis i prosjektet vil en måtte foreta justeringer og endringer og dette må det tas høyde for underveis i prosjektet.

## Informasjon

Åpenhet i prosjektgjennomføringen er viktig og det vil derfor bli etablert en infoside på Innsida, der informasjon fra prosjektet blir lagt ut.

## Prosjektplan

Se vedlagte oversikt

## Vedlegg 2

[illegible]

## **Vedlegg 2**

## Vedlegg 3

Min masteroppgave vil gå ut på hvordan gjennomføringen av HR-prosjektet har vært. Resultatene av prosjektet er ikke en del av denne masteroppgaven.

Jeg ønsker å høre din mening om hvordan du synes det har vært. I tillegg ønsker jeg å høre om du har lært noe gjennom prosessen og om du merker at andre har lært/fått kunnskap gjennom prosessen.

Jeg vil stille spørsmål omkring disse temaene og det er DIN opplevelse jeg vil ha svar på. Har du noen eksempler som kan verifisere din opplevelse så er jeg interessert i dette også.

## INTERVJUGUIDE

### Prosessen - gjennomføringen

Hvordan har du opplevd prosessen

- Fra starten og opplevelsene underveis

Hvilke forventninger hadde du til prosjektet og er de innfridd eller ikke innfridd

Har du i dette prosjektet opplevd noen forskjeller ift måten å kjøre prosjekt på ved NT. Kan du evt peke på likheter evt ulikheter.

Vi la det opp som en prosess og ikke som et prosjekt og hadde en ressursgruppe i stedet for en prosjektgruppe – hvordan opplevde du dette

Hva var bra – Hva har gjort størst inntrykk

Hva var mindre bra – hva har gjort minst inntrykk

Hva er dine opplevelser av arbeidsformen

- Har det vært en OK måte å gjennomføre prosjekter på
- Hvorfor mener du det
- Hvorfor mener du ikke det

Har prosessen hatt noen nytteverdi, i tilfelle hvorfor og hvorfor ikke.

Er det noe i prosessen som har hemmet fremdriften eller fremmet fremdriften

Vi brukte perioden fra oktober til januar. Hva mener du om tidsperioden og bruken av tid – totalt, for din egen del, for dine medarbeidere og for prosjektet som sådan.

Opplevde du noen kritiske faktorer gjennom prosessen – om vi kommer i mål, resultat så langt, uenighet blant deltakerne osv

Vi delte deltakerne i tre grupper etter funksjon og alle jobbet hver for seg – har det vært positivt eller negativt.

## **Vedlegg 3**

Hva mener du har vært suksessfaktorer i dette prosjektet

Hvilke hindringer/barrierer har gjort at vi ikke har gjennomført dette før

Hvilke hindringer/barrierer har gjort at vi ikke har gjennomført slike prosesser før

Styret ønsker nå å gjennomgå de andre administrative funksjonene på NT. Er prosessen vi har hatt ift HR en riktig fremgangsmåte eller bør vi endre prosessen (Hvem som var med, samhandling, samordning osv). Dine tanker om det ?

### **Kunnskapsutvikling/læring**

Et av målene i prosessen var læring og kunnskapsutvikling – opplever du at det har skjedd.

I tilfelle ja – hva merker du det på

I tilfelle nei – hvorfor tror du dette ikke skjedde

Proessen hadde den noe å si tror du

Opplevde du trygghet i prosessen slik at du kunne uttrykke dine meninger, usikkerhet og frustrasjoner – kan du gi eksempler, utdype dette. Mestret du denne situasjonen. Hvorfor – hvorfor ikke.

På hvilken måte har workshopene bidratt til at du har fått utbytte av prosessen

Har du lært noen i møtene (workshopene) og ved gjennomgangen av de ulike tema ?

Hvordan har ditt læringsutbytte vært og hva tror du de andres læringsutbytte har vært.

Har du noen konkrete eksempler der du kan peke på at læring har skjedd enten ift deg selv eller ift andre (kollegaer, leder, medarbeider el)

Har du opplevd noen annerledes i din arbeidshverdag gjennom prosessen

Har du opplevd endring i andres arbeidshverdag/arbeidsmåte ettersom prosessen har gått

Har du opplevd endring i dine medarbeiders arbeidsmåte ?

Hvilke konsekvenser har prosessen hatt ift til endret omgang i organisasjonen (HR-seksjonen, ledelsen og andre) – gi eksempler

Nytteverdi – merverdi – videre læring

Hva mener du vi har oppnådd ift de felles målsettingen som var satt for prosessen

## **Vedlegg 3**

### **Ellers**

Er det noe du ønsker å tilføye, noe som har vært bra, mindre bra, positivt, negativt utenom det vi nå har snakket om ?

Resultatet – har det svart til forventningen du hadde når vi startet opp. Kan du evt konkretisere det ?

Hvordan ser du for deg veien videre i prosessen? Positivt eller negativt

## Vedlegg 4

### Oppsummering av Workshop I – Kontorsjefer

**1. Kort introduksjon** med avklaring av deltakernes forventninger til HR-prosjektet, usikkerhet ifht prosjektet og deltakernes mening om hva som skal til for å lykkes med prosjektet

Diskusjonen viser stor spredning mht tanker rundt prosjektet. Momenter som fremkom under diskusjonen:

#### Forventninger:

- Man må ha et åpent sinn og jobbe effektivt
- Mer samarbeid på tvers
- Lære av hverandre som kan skape forbedringer
- Få klare rolle- og ansvarsfordeling
- Effektivisere og forenkle prosesser og rutiner
- Skape systemer for bemanning
- Avklare rolle vs instituttleder; hvem skal gjøre hva, og som skaper en forståelse
- Har veldig små, lite forventninger
- Har kommet et stykke på vei – ikke skapt effektivisering
- Burde ha fått ledelsen på banen
- Flisespikkeri ifht prosesser
- Adm.lederne har alle rollene, kan ikke definere roller
- HR-medarbeiderne har adm.ledere i alle fall i avanserte HR. Ifbm samtaler kommer ansatte til adm.leder
- Arbeidsprosesser hva gjøres med dem og hvilke forbedringer? Sentralt HR har allerede skissert arbeidsprosessene. Det er rart at NT skal begynne på nytt igjen
- Prosjektet burde ha omhandlet implementering – lik implementering over NTNU
- Jeg er bekymret spesifikt for NT ifht NTNU
- Formålet er å ikke gjøre dobbeltarbeid, da er vi inne på organisering. Ref. ledermøte; adm.lederne inklusjon i prosjektet via instituttleder – det er utrolig at det står på trykk. Da må det komme en rolleavklaring, fordi vi er ikke med inn i ledelsen.
- Reagerer på organiseringen av prosjektet. Instituttleder har ikke satt seg inn i prosjektet. Min forventning bli å få avklare roller innenfor HR, men også prosjektet. Hvilke arbeidsoppgaver ifht instituttleder og adm.leder
- Skulle ha startet ifht arbeidsprosess sentralt – da er vi inne på organisering
- Ta bort usikkerheten rundt roller for da kan vi ha mye usikkerhet ifht arbeidsprosessene
- Er det et implementeringsprosjekt?
- Prosjektet er ikke detaljert beskrevet – burde ha vært det. For dårlig konkretisert prosjekt. Det må være en klar rollefordeling. Nå flyter det! Adm.lederne er ikke med i beslutningslinja, vi har ingen innvirkning på prosjektet
- Rart prosjektorganisering. Må beskrives mer klart
- Lave forventninger ifht erfaringer fra tidligere prosjekt
- Diffust ifht eierskapet og forpliktelser, hvemer forpliktet og hvem skal bidra
- Hvilke virkemidler har vi å spille på?

## Vedlegg 4

### Usikkerhet:

- Usikker på resultatet.
- Ta det som veien går
- Hva er gevinsten?
- Ifht landskapet – organisering/ressurser på sikt
- Kommer vi i mål?
- Det med organisering vil komme opp – en viktig sak i prosjektet, spml er når det kommer
- Vanskelig prosjekt å selge inn til folk
- Ifht organisering bør det ikke skje så mye dersom man har rolleavklaring
- Det oppfattes som prosjektet har en skjult agenda – ”det er trenden ute”
- Det må tørres å ha en bevisst personalpolitikk
- Gjennomføringsevnen
- Har vi helt klare mål?
- Har vi en prosess som vi vet kommer til å fungere (målbarhet, milepæler)
- Savner generelt konkrete målsettinger, evaluering (en mlm evaluering og en sluttevaluering)
- Hva er kost-nytte effekten av prosjektet? skal vi skrive timer, hva koster det? Vi er en ressurs som kan brukes litt annerledes – hva kom ut av et årsverk?
- Må sette kompetansemål

### Lykkes:

- Ha et åpent sinn
- Vi må tenke nytt og være positiv
- Definere våre roller inn i dette; det er veldig sammensatt. vi må sortere mer
- Viktig å inkludere alle som er involvert, HR-medarb, adm.lederne og inst.lederne.
- Instituttlederne vil være engasjert i ulik grad ifht om han har kompetanse
- Fra ledelsens side; det må komme med delmål og del-resultat til ledelsen
- Prosjektet må forplikte ledelsen slik at det ikke dras med i skuffen
- Få konkretisert og klarlagt mål/virkemidler/deltakere – da vet vi hvor vi skal

Det ble også en mindre diskusjon om ledelsesbegrepet og hvem som er inkludert i ledelsen ved instituttene. Det ble også stilt spml om hvem ønsker vi å være? Ved ett institutt oppleves det som frustrerende at det var en klar rollefordeling tidligere, men nå har instituttet bare en leder.



## Vedlegg 5

### Evaluering workshop HR-medarbeiderne 6.oktober 2010

- Fellesskapsfølelse mellom instituttmedarbeiderne og fakultetsmedarbeiderne
- Godt arbeidsklima
- Litt mer kjøtt på beina, dvs vi vet mer om hva det dreier seg om
- God forpleining
- Varmt
- Litt mer avklarende
- Intensiv dag
- Fin gruppe – at HR er for seg selv
- Fint å starte med å definere dagens arbeidsoppgaver – hva funker og funker ikke
- En bra dag i avslappende regi
- Vet nå bedre hva HR-rollen går ut på
- Hyggelig med samarbeid med HR-gjengen !
- Fått i gang tankeprosess
- Fint med gruppearbeid
- Sammen mot samme mål
- Interessant
- Spennende
- Ser fram til mer konkret info om hva endring til HR-rollen egentlig går ut på
- ARTIG
- Føler at vi er kommet et lite stykke på vei
- Forstår at endring skal skje men at alle medarbeiderne er sammen om denne endringen og at vi får være med på å bestemme
- Er spent på hva som skjer videre og definisjon av de forskjellige rollene
- Hvordan bestemmer vi hva som skal gjøre og hvor vi skal være.
- Er mer positiv til HR-prosjektet nå enn jeg var tidligere
- Har blitt bedre kjent med kollegaer
- Har fått et klarere bilde av hva HR-prosjektet er
- Har fått diskutert enkelte konkrete saker/arbeidsområder me kollegaer
- Har fått et klarer bilde av hvaor forbedringspotensialet ligger
- Har ORGUT prosjektet fra 90 tallet klingende i bakhode. Hvor mye skjedde i ettertid